

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Т. В. Бельська

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

(для студентів магістратури

спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2018

Бельська Т. В. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організації» (для студентів магістратури спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Т. В. Бельська. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 78 с.

Укладач
д-р наук з держ. упр. Т. В. Бельська

Рецензент

О. А. Дегтяр, доктор наук з державного управління, доцент Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 1 від 31 серпня 2017 р.

Конспект лекцій складено на основі підручників, посібників (с. 74) із метою допомогти студентам спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування під час підготовки до занять, заліків та іспитів із курсу «Теорія організації».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1 ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань	6
1.2 Методи теорії організації.....	8
1.3 Принципи організації.....	12
ТЕМА 2 ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ.....	15
2.1 Еволюція теорії організації.....	15
2.2 Основоположні ідеї теорії організації.....	18
2.3 Моделі теорії організації.....	29
2.4 Етапи розвитку організації	35
ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА	45
3.1 Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система	45
3.2 Життєвий цикл організації.....	49
3.3 Соціальна організація.....	50
3.4 Фінансово-економічна підсистема, управлінська система, соціально- психологічна підсистема.....	55
3.5 Класифікація організацій	57
ТЕМА 4 СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРОЕКТУВАННЯ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	61
ТЕМА 5 КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	63
ТЕМА 6 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ. КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ	67
6.1 Зміст понять «культура» та «організаційна культура»	67
6.2 Функції культури організації:.....	69
ТЕМА 7 РИЗИК ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Метою навчальної дисципліни “Теорія організації” є вивчення загальних властивостей, законів й закономірностей створення й розвитку організацій як єдиного цілого.

Об’єктом вивчення дисципліни “Теорія організації” є соціальні організації, тобто організації, що об’єднують людей. Об’єктивною основою організації є відносини, що виникають у процесі спільної діяльності людей.

Предметом дисципліни “Теорія організації” як науки є організаційні відносини, що складаються між людьми в процесі їх спільної праці в організаціях різного типу.

Завданням навчальної дисципліни “Теорія організації” є:

- забезпечення студентів знаннями про теорію та практику функціонування організацій в умовах сучасного соціально-економічного середовища, про регулювання процесів, які в них відбуваються у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем тощо;
- вивчення основних організаційних теорій;
- вивчення теоретико-методологічних засад створення й функціонування організацій;
- засвоєння основних методичних підходів аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища організацій;
- набуття вмінь побудови організаційних структур організацій різних типів;
- набуття навичок трансформації, створення іміджу й культури організацій.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

- базові поняття курсу теорія організації;
- основні теоретичні концепції теорія організації;
- зміст і показники аналізу організації;
- принципи і методи формування і підтримання структури організації;
- методи зміни структури організації;
- типологію структур організації.

вміти:

- працювати з монографічними, довідково-енциклопедичними,

статистичними, електронними джерелами з соціально-економічної проблематики та менеджменту;

- володіти методикою розрахунків основних показників та використання методологічних інструментів з метою пізнання мінливих явищ та процесів, які впливають на стан організації;

- використовувати методологічні та методичні прийоми вивчення ефективності діяльності й проектування організацій;

- досліджувати й характеризувати різні види організацій, визначаючи їх переваги й недоліки;

- здійснювати порівняльний аналіз і формування різних типів організаційних структур;

- визначати чинники формування іміджу й культури організації;

- розробляти заходи з трансформації, як організації у цілому, так і її складових з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища;

мати компетентності:

- здатність працювати з інформацією, у тому числі в глобальних комп'ютерних мережах;

- здатність працювати самостійно і автономно;

- здатність виконувати професійну діяльність у відповідності до стандартів якості;

- здатність формувати нові ідеї (креативність);

- розуміння соціального значення застосування теорії організації для побудови гармонійного суспільства, що потребує здатності менеджера до критичної оцінки зовнішнього середовища і свого досвіду, системно-інтегративного творчого мислення, свідомого вибору засобів особистої самоорганізації;

- розуміння необхідності використання досягнень світової науки в менеджменті, математики, економіки, логістики, кібернетики, та в інших областях знань для забезпечення співорганізації діяльності менеджерів, економістів, логістів, виробничників, юристів, інженерів, математиків і інших спеціалістів в процесах функціонування і розвитку бізнес-систем.

ТЕМА 1 ЗАГАЛЬНА ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Теорія організації як наука та її місце в системі наукових знань

Будь-яка сучасна теорія є системою наукових знань, що узагальнює практичний досвід та відображає сутність досліджуваних явищ, їх необхідні внутрішні зв'язки, закони функціонування та розвитку. Теорія виконує пояснювальну функцію. Вона показує, які властивості та зв'язки має в своєму розпорядженні об'єкт дослідження, яким законам він підкоряється у своєму функціонуванні та розвитку. Поява нової теорії виправдана лише тоді, коли відкриваються об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом пізнання зазвичай вважають те, на що спрямована пізнавальна діяльність дослідника, предметом – досліджувані з певною метою сторони, властивості, відносини об'єкта. З теоретико-пізнавального погляду об'єкт і предмет пізнання – феномени однопорядкові, вони належать до дійсності, що оточує нас, і протистоять суб'єктові [4].

Автори різних шкіл і напрямів у теорії та практиці менеджменту по-різному підходили до вибору об'єкта і предмета організації. Так, у вченні Ф. Тейлора об'єктом організації є організація праці, а предметом – трудові процеси, трудові прийоми та рухи, а також методи роботи. Г. Форд об'єктом організації вважає організацію виробництва, а предметом – технологічні потоки, виробничі процеси. У класичній школі як об'єкт виступає організація в цілому, а предметом організації є структури та функції апарату управління, регламентація змісту і методів роботи. Теорія людських відносин та різні поведінкові школи розглядають як об'єкт організації людей, а як предмет дослідження мотиви поведінки людей в організації.

У теорії організації об'єктом вивчення виступає організаційний досвід навколишньої дійсності. При цьому основні завдання пізнання полягають у систематизації цього досвіду, в осмисленні способів організації природи і людської діяльності, поясненні й узагальненні цих способів, встановленні тенденцій та закономірностей їх розвитку.

Об'єкт теорії організації – це регульовані та самоорганізаційні процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах, сукупність організаційних відносин як за вертикаллю, так і за горизонталлю: організація і дезорганізація, субординація і координація, впорядкування та

узгодження, тобто взаємодія людей з метою організації спільної діяльності, виробництва матеріальних благ, відтворення самих себе як суб'єктів суспільних змін.

Оскільки самоорганізаційні, регульовані процеси характерні для всіх складних організаційних систем, об'єкт теорії організації має багаторівневий характер – від суспільства в цілому, його основних підсистем до первинних підприємницьких, державних, муніципальних та громадських організацій.

Предмет теорії організації – організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої та дезорганізуючої спрямованості. Різноманіття видів організаційних відносин достатньо наочно розкривається через запропоновані А. Богдановим регулюючі механізми: кон'югації (з'єднання елементів і комплексів між собою); інгресії («входження», утворення сполучної проміжної ланки між різнорідними ланками при формуванні нової цілісності); дезінгресії («входження», утворення нейтралізуючої, руйнуючої ланки в процесі дезорганізації якоїсь цілісності); ланцюгового зв'язку (об'єднання за допомогою загальних ланок); відбору і підбору, заходів стихійної регуляції; бірегуляції (зворотного зв'язку), егресії та дигресії (способів централізованого та кістякового формування комплексів). Таким чином, теорія організації – це теорія організаційних відносин.

У предмет теорії організації доцільно включати основні методи, категорії, поняття, що розкривають сутність науки, характер організаційної діяльності.

Категорії теорії організації можна розділити на три відносно самостійні групи:

1) загальні категорії для більшості соціальних наук (суспільство, держава, власність, ринок, соціальна діяльність, людина, особа, ресурси, соціальні інститути, влада);

2) категорії, що відображають організаційні явища і процеси, відбуваються в соціальних і соціально-економічних системах (організаційна система, організація, структура організації, місія, мета організації, лідер організації, формальна і неформальна організації, закони організації, організаційна культура);

3) категорії, що розкривають технологію організаційної діяльності та управління (правила, процедури, цикли, комунікації, вирішення протиріч,

конфліктів, композиція, типізація, класифікація).

Наведений розподіл теорії організації на категорії має умовний характер. У процесі дослідження організаційних проблем та в практиці організаційної діяльності ці категорії застосовуються комплексно, у взаємодії одна за одною [4].

1.2 Методи теорії організації

Інструментом теоретичного дослідження предмету є науковий метод. Під методом розуміється впорядкована діяльність щодо досягнення певної мети. Пізнавальна діяльність людини може бути теоретичною і практичною, тому поняття «метод» однаковою мірою стосується як теорії, так і практики. Науковий метод пов'язаний з діями вченого і є сукупністю розумових або фізичних операцій, здійснюваних у ході дослідження. Він ґрунтується на застосуванні певних процедур з метою отримання нового знання.

В основі формування методу лежать властивості, особливості, закони досліджуваного об'єкта, а також цілеспрямована діяльність ученого, який має певні потреби та володіє можливостями і здібностями. Таким чином, науковий метод є одночасно і результатом наукової діяльності людини, і засобом її подальшої роботи.

Метод теорії організації – набір теоретико-пізнавальних і логічних принципів та категорій, а також наукового (формально-логічного, математичного, статистичного, власне організаційного) інструментарію для дослідження системи організаційних відносин. Метод організаційної науки не описує безпосередньо об'єкт і предмет дослідження (організаційний досвід і систему організаційних відносин), але вказує дослідникові, які є засоби дослідження і як їх потрібно застосовувати, щоб отримати дійсні знання про предмет [3].

До основних методів теорії організації належать: індуктивний, статистичний, абстрактно-аналітичний, порівняльний.

Індуктивний метод є рухом думки від одиничного до загального, від знання меншого ступеня до знання більшого ступеня узагальнення.

Статистичний метод полягає в кількісному обліку чинників та частоті їх повторюваності. Дослідження масових явищ навколишнього світу з використанням методів теорії ймовірності, групувань, середніх величин,

індексів, графічних зображень дає змогу встановлювати характер та стійкість організаційних зв'язків структурних елементів у різних комплексах, оцінювати їх рівень організованості та дезорганізації. Цей метод допомагає виявити стійкі зв'язки та закономірності між організаційними відносинами.

Абстрактно-аналітичний метод дає змогу визначати закономірності явищ, що відображають зв'язки і постійні тенденції. Як засіб використовують «абстрагування», тобто уявне виділення істотних властивостей і зв'язків предмета, відмова від часткового, що дозволяє виявити в чистому вигляді основу явищ, які вивчаються. У всіх випадках абстрагування здійснюється шляхом або виокремлення досліджуваного явища з деякої цілісності, або складання узагальненої картини явища, що вивчається, або заміни реального емпіричного явища схемою, яка ідеалізується.

Сутність *порівняльного методу* полягає в підборі схожих організацій як об'єктів дослідження. Виключно важливого значення цей метод набуває у процесі з'ясування зміни, розвитку, динаміки досліджуваного явища, розкриття тенденцій і закономірностей функціонування розвитку організаційних систем [3].

Організаційні процеси і явища є універсальними і не можуть бути описані методами однієї дисциплінарної науки. Тому в цих умовах особливого значення набувають нові методи комплексного і функціонального аналізу, системного й історичного підходів.

Використання *комплексного підходу* дає можливість отримати нові знання про організацію за допомогою вивчення цього явища в міждисциплінарному аспекті на стику різних наук.

Дослідження організацій з позицій *системного підходу* забезпечує – розкриття таких властивостей організації, як цілісність, системність, організованість, опис законів взаємозв'язку між її елементами, внутрішньоорганізаційних відносин та взаємовідносин певного об'єкта з іншими.

Застосування *функціонального підходу* дає змогу:

- вивчити прояв цілеспрямованості й активності діяльності організації;
- визначити місце, яке займає та або інша організація в природних та суспільних процесах;
- виявити взаємодію цієї організації з іншими системними та несистемними утвореннями, залежність між окремими компонентами

всередині системи.

Системно-історичний підхід визначає, інтегрує наявний стан і рух організації, враховує наростання темпів розвитку, встановлює закономірності переходу з одного стану в інший, органічно сполучає генетичне та прогностичне тлумачення об'єктів і процесів.

Теорія організації, як наука та навчальна дисципліна, тісно пов'язана з економічним, політичним і соціальним життям суспільства. Вона виконує низку функцій, найважливішими з яких є: пізнавальна, методологічна, раціонально-організуюча і прогностична.

Пізнавальна функція полягає в розкритті процесів організації та самоорганізації соціальних систем, закономірних тенденцій організаційного розвитку, динаміки різних соціальних явищ та подій.

Методологічна функція тісно пов'язана з пізнавальною функцією. На відміну від часткових теорій теорія організації є комплексною, інтегруючою наукою. Вона досліджує організаційні відносини на макро- і мікрорівнях як цілісні, системні утворення, органічно пов'язані між собою.

Закони-тенденції теорії організації розкривають масштабніші процеси становлення, розвитку та функціонування організаційних систем, їх знання є необхідною умовою правильного підходу до вивчення більш часткових, порівняно вузьких законів-тенденцій суспільних систем. Теорія організації є методологічною базою для часткових теорій, що вивчають окремі аспекти організаційної діяльності.

Раціонально-організуюча функція теорії організації виявляється в узагальненні досвіду організаційної діяльності як у минулому, так і в сьогоденні, розробці оптимальних моделей організацій та їх структур, визначенні соціальних технологій щодо безболісного вирішення соціальних та політичних конфліктів.

Прогностична функція дає змогу заглянути в «суспільне завтра», передбачити організаційні явища і події.

Є різні підходи до вивчення місця теорії організації в системі наук. Так, за одним із них теорія організації вивчає принципи, закони і закономірності організації та управління організаціями, зокрема підприємствами, установами, органами влади, компаніями, персоналом і іншими ресурсами суспільних утворень. Вона необхідна для наукової організації суспільних (соціальних) структур, тобто теорія організації – це одна з управлінських наук, основою якої є теорія управління.

За період від виникнення загальної організаційної науки (створеної А. Богдановим (1913 р.), що заклала основи теорії організації, до наших днів бурхливий розвиток отримали такі близькі за змістом та предметом дослідження наукові напрями, як кібернетика, загальна теорія систем, структурний аналіз, теорія катастроф, синергетика, теорія управління, а також прикладні теорії соціального напрямку: теорія менеджменту, соціологія організацій, організаційна поведінка. Вони «підхопили» і розвинули основні концептуальні ідеї організаційної науки, піддавши їх подальшому дослідженню. При всій схожості загальних проблем, що вирішуються цими спорідненими науковими напрямками, кожна з них безумовно має своє окреслене коло досліджуваних завдань.

Так, кібернетика вивчає закони функціонування особливого виду систем, так званих кібернетичних, які пов'язані із сприйняттям, запам'ятовуванням, переробкою інформації та її обміном. Теоретичним ядром кібернетики є: інформаційна теорія, теорія алгоритмів, розпізнавання образів, оптимального управління.

За цими ж міркуваннями і структурний аналіз, й синергетика, і теорія управління не можуть замінити теорії організації, бо кожна з них вивчає свою частину навколишнього світу. Щодо прикладних теорій: менеджменту, соціології організації, організаційної поведінки і багатьох інших, то вони розглядають загальні закономірності організаційних процесів у конкретних умовах їх функціонування.

Теорія організації тісно пов'язана з природничими та суспільними науками. Вони є джерелами ідей, образів, організаційного досвіду. Так з біології, хімії, фізики черпається безліч відомостей для осмислення загальних організаційних закономірностей і принципів, а також для поширення їх на процеси збереження та руйнування усіх видів систем. Математика не тільки дає інструментарій для кількісної оцінки організаційних зв'язків і відносин, але і є наочним прикладом організаційних форм цілого [3].

Особливе значення має зв'язок теорії організації з системою соціальних наук. Саме завдяки дослідженню закономірностей організаційних процесів вона робить позитивний вплив на розвиток теорії соціального управління, науку управління національною економікою, теорію державного управління. Проте теорія організації не може замінити жодної з них, хоча сприяє розвитку прикладних наукових досліджень у цих сферах.

Таким чином, в основі теорії організації лежать три головні сфери

наукового знання — математична, природнича та суспільна. Цим визначається зв'язок теорії організації з іншими сферами наукових знань.

1.3 Принципи організації

Організації не можуть бути предметом вивчення тільки однієї науки — теорії організації. Вони є предметом міждисциплінарного вивчення.

Визначальна роль у забезпеченні життєздатності організацій і досягненні ними своїх цілей належить науці про управління. Питання про розмежування теорії організації та науки про управління в дослідженнях вирішується неоднозначне. У деяких роботах теорія організації розглядається як складова частина науки про управління. Мотивується це тим, що управління як діяльність, спрямована на переведення об'єкта в бажаний стан, не може розглядатися відірвано від природи і властивостей керованого об'єкта.

У низці робіт з теорії управління формулюються основні категорії, закономірності, принципи і типологія організаційних систем, але не проводиться розмежування, до якого відгалуження загальної теорії — організації або управління належить той чи інший постулат. Є також велика кількість робіт, у яких проблеми організації становлять відносно самостійну сферу знань. Вихідна позиція авторів цих праць полягає в тому, що «організація» відповідає на питання, чим управляти, а «управління» — навіщо і як впливати на об'єкт. Розуміння організації створює основу для вивчення управління. Така позиція, на наш погляд, дає можливість глибше та всебічно досліджувати закономірності і принципи побудови організацій різних типів, виявити найбільш відповідні умови і шляхи забезпечення дієвості окремих елементів, взаємозв'язків та взаємозалежностей, врахувати особливості кожної стадії життєвого циклу організацій. Зрозуміло, і при такому підході зберігаються об'єктивно наявний зв'язок і взаємовплив організації та управління в межах єдиного процесу цілеспрямованої діяльності [3].

Інтереси комплексного вирішення проблем організацій потребують урахування того, що до складу їх елементів входять об'єкти подвійної природи. З одного боку, це чинники, що визначають соціально-економічну структуру організації (індивідууми з їх здібностями, інтересами і підготовленістю, соціальні сукупності, підрозділи, розподіл повноважень і відповідальності, неформальні відносини, потоки інформації). З іншого боку, це елементи, що визначають виробничо-технічну структуру організації (знаряддя праці,

матеріальні ресурси, технологічні правила).

Основоположне завдання теорії організації – вивчення впливу, який здійснюють індивідууми та групи людей на функціонування організації, на зміни, що відбуваються в ній, на забезпечення ефективної цілеспрямованої діяльності й отримання необхідних результатів. Теорія організації покликана використовувати досягнення і відомості низки суміжних наукових дисциплін (психології, соціології, соціальної психології, антропології) для вирішення завдань.

Внесок психології в теорію організації полягає у вивченні і прогнозуванні поведінки індивідуума, визначенні можливостей зміни поведінки людей. Психологія визначає умови, що заважають або сприяють раціональним діям та вчинкам людей. Останнім часом розширилася база саме тих психологічних досліджень, які безпосередньо пов'язані з поведінкою людини в організації. Йдеться про прийоми сприйняття, навчання і тренування, виявлення потреб та розробку мотиваційних методів, ступінь задоволеності роботою, психологічні аспекти процесів ухвалення рішень, оцінку вчинків і позицій людей, природу підприємництва.

Дослідження у сфері соціології удосконалюють методологічні основи теорії організації за рахунок вивчення соціальних систем, де індивідууми виконують свої ролі та вступають у певні відносини між собою. Принципово важливим є вивчення групової поведінки, особливо у формальних й складних організаціях. Актуальними стають соціологічні висновки та рекомендації, що стосуються групової динаміки, процесів соціалізації, організаційної структури, бюрократії, комунікацій, статусу і влади. Особливий внесок соціології зумовлений вивченням природи соціальних конфліктів (і насамперед конфліктів міжособових) між малими, середніми та великими соціальними групами. Для теорії організації великого наукового значення набувають вивчення мотивації людської діяльності, місця і ролі людини в соціальних та технічних системах, аналіз чинників соціальної активності та соціальної патології, моделювання соціальної значимості діяльності людини, дослідження її соціальних можливостей, очікувань, обмежень, соціальних переміщень, мобільності, ідентифікації.

На питання, що виникають у процесі функціонування організації, а саме, як індивідууми поведуться в груповій діяльності, чому вони поведуться так, а не інакше, дає відповіді порівняно нова наукова дисципліна – соціальна психологія. При вивченні міжособової поведінки головним орієнтиром є те, як

відбуваються зміни, в яких формах вони здійснюються та як долаються бар'єри їх сприйняття. Виняткову важливість для організацій мають дослідження, присвячені оцінці й аналізу зміни позицій, форм комунікацій та шляхів задоволення індивідуальних потреб в умовах групової діяльності.

Внесок антропології в теорію організації визначається тим, що ця сфера знань серед інших проблем вивчає функцію культури суспільства, тобто своєрідний механізм відбору цінностей та норм минулого, трансляції їх теперішнім поколінням, що озброюються певними стереотипами свідомості та поведінки. Ця соціальна пам'ять минулого лежить в основі відмінностей фундаментальних цінностей, поглядів і норм поведінки людей, що виявляються в діяльності організацій. У теорії організації важливо враховувати характер та ступінь впливу вказаних чинників на формування пріоритетів людей і їх поведінку в організаціях.

Зв'язок теорії організації з економічною наукою полягає в об'єктивній потребі формувати цілі і стратегію організацій як основи для їх побудови, забезпеченні внутрішніх і зовнішніх взаємодій.

Важливим є зв'язок теорії організації з юридичною наукою, що вивчає право як систему соціальних норм. Безпосередній вплив на формування ключових розділів теорії організації здійснюють такі галузі юридичної науки, як цивільне, трудове та господарське право.

Особливо слід виділити корпоративне право – сукупність юридичних норм, що регулюють правовий статус, порядок створення та діяльності господарських товариств. У організаційній діяльності велику роль відіграють системи правил, що встановлюються власником або адміністрацією організації та регулюють різні внутрішньоорганізаційні відносини. Сукупність соціальних регуляторів, що мають відповідну законодавчу форму та забезпечують юридичну регламентацію суспільних відносин, створює необхідні передумови для ефективного функціонування організацій [4].

Особливе місце посідають сучасні інформаційні системи, що зв'язують воедино всі процеси функціонування організацій і власне управлінської діяльності, а також інформатика як наука, що вивчає закони, закономірності, методи, способи та засоби реалізації інформаційних процесів у цих системах. Організації мають бути структуровані так, щоб максимізувати спроможність системи управління з обробки та передачі необхідної інформації, досягти необхідної оперативності ухвалення, реалізації та контролю управлінських рішень. Організації повинні забезпечити оперативне отримання необхідної

інформації як керівниками, так і виконавцями. Розвиток сучасних інформаційних систем відбувається швидкими темпами за рахунок широкого впровадження нових інформаційних технологій, розвитку комп'ютерних мереж та телекомунікацій.

ТЕМА 2 ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

2.1 Еволюція теорії організації

Для характеристики еволюції теорії організації використовується безліч схем, наприклад схема І. Ансоффа, побудована з урахуванням прогнозу майбутнього організації, схема Р. Акоффа, що відображає погляд на природу корпорації, а також схеми, побудовані на основі виділення різних шкіл. В основі будь-якої схеми розвитку теорії організації лежить та або інша класифікаційна ознака. Тому важливо показати зміну меж теорії організації, що адекватно відображає еволюційну природу цієї теорії.

Можна виділити два принципово протилежних підходи до характеристики розвитку теорії організації. Перший характеризує організацію як систему і відображає розвиток управлінської думки від механістичного уявлення про організацію (закрите) до цілісного (відкрите). Другий підхід визначає природу організації в напрямі від раціонального до соціального.

Розвиток поглядів на організацію як систему. Приблизно до 1960-х років проблеми організації вирішувалися тільки з погляду закритих систем. Питання ділового середовища, конкуренції, збуту, що виходять за межі внутрішньої організації та визначають зовнішнє для організації середовище, не розглядалися. З розвитком ринку уявлення, що склалися про організацію, змінювалися. Стало очевидним, що внутрішня динаміка організацій формується під впливом зовнішніх подій. Теорія організації починає розглядати її як відкриту систему в єдності всіх складових частин і елементів, що сприймають зміни в зовнішньому середовищі і реагують на них. У 70-ті роки XX ст. формується методологічний апарат для вивчення дії зовнішнього середовища на організацію з використанням теорії систем. Безпосереднє включення в аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на внутрішні процеси організації стало початком ери «відкритих систем».

Розвиток поглядів на природу організації в напрямі від раціонального до соціального. Раціональне мислення означає, що є зрозуміла перспектива

організації, а її цілі чітко і однозначно визначені. Припустимо, машинобудівне підприємство має на меті отримання максимального прибутку від підвищення ефективності виробництва і якості продукції. Якщо ми приймаємо цю мету як задану, то вищому керівництву залишається тільки вибрати засоби, які приведуть до її досягнення. Така позиція дає змогу ухвалювати раціональні рішення. Дії організації стають, таким чином, запрограмованими.

Соціальне мислення означає неоднозначність у визначенні і виборі цілей та ухваленні конкретних рішень щодо підвищення ефективності виробництва в цехах, на ділянках машинобудівного підприємства тощо. Соціальний підхід припускає, що рішення про цілі організації виражають характер ціннісного, а не механістичного вибору. Характер рішень, що приймаються, визначається не стільки ясністю думки, скільки сталими звичками, накопиченим досвідом вирішення аналогічних проблем, тобто тими чинниками, які визначають поведінку людей в організаціях.

З позицій відмічених підходів у розвитку теорії організації виділяється чотири етапи. Кожен етап визначається єдиною комбінацією установлених ознак (закрита-відкрита система, раціональне-соціальне мислення) на двовимірній сітці.

Перший етап в теорії організації охоплює період з 1900 по 1930 р. Його можна визначити як еру «закритих систем і раціонального індивіда». Головними представниками теорії організації цього часу були Макс Вебер, Анрі Файоль і Фредерік Тейлор. Розроблений ними підхід орієнтований на організаційні і технічні удосконалення системи шляхом підвищення ефективності внутрішніх функцій організації.

Другий етап (1930-1960) є ерою «закритих систем і соціального індивіда». Група теоретиків – Елтон Мейо, Дуглас Макгрегор, Честер Барнард – розробляла питання управління закритими системами, спираючись на внутрішні відносини і неекономічну мотивацію працівників.

Третій етап (1960-1975) – це період «відкритих систем і раціонального індивіда». Теорія організації робить крок вперед, розглядаючи організацію як складову частину системи вищого рівня, і одночасно – крок назад, оскільки повертається до механістичних уявлень про людину. Основний внесок у розвиток теорії організації до цього періоду зробили Альфред Чандлер, Поль Лоуренс, Джей Лорш.

І, нарешті, *четвертий етап*, що почався близько 1975 р., можна визначити як період «відкритих систем і соціального індивіда». На цьому етапі

відбувається повернення до «соціального мислення», але вже в межах відкритих систем. Лідером сучасної теорії організації є Джеймс Марч.

Розвиток кожної науки характеризується двома процесами: диференціацією і інтеграцією знань. Диференціація – це пошук своєї ніші (свого об'єкта дослідження для проведення поглиблених досліджень. Інтеграція заснована на прагненні досліджувати проблему з різних боків, формувати пріоритети впливу тієї або іншої процедури на ситуацію в цілому. Вчені, що займаються теорією організації, виділяють три шляхи її розвитку:

1) створення загального підходу до основних наукових переконань на базі наявних у менеджменті, економіці, соціології та інших науках наукових бачень та подальше просування у дослідженнях;

2) виділення своєї локальної сфери дослідження частини організації та її розвитку;

3) формування триступеневої схеми розвитку [3].

У розвитку теорії організації є проблема кількісного вимірювання організаційних параметрів.

Теорія організації формує систему наукових знань у сфері аналізу та синтезу соціальних організацій і соціальних відносин. Розвиток теорії організації включає сім етапів:

1) збирання фактів, явищ, прогнозів, тенденцій, історичних і фольклорних відомостей, легенд і міфів про існування або функціонування організацій, про особливості організації;

2) систематизація інформації та складання типології (за часом, ефективністю, характером організаційних відносин, сферою діяльності);

3) створення понятійного апарату (категорії, терміни, їх взаємозв'язок);

4) пошук залежностей між параметрами та категоріями, формулювання законів і закономірностей (норми керованості персоналом залежно від характеру діяльності, закон розвитку);

5) залучення наукового доробку інших наук для повнішого розуміння своїх власних проблем;

7) практична апробація розроблених теорій і методик;

8) узагальнення теоретичних розробок та практичних результатів застосування окремих положень теорії організації, накопичення статистичних даних [4].

Усі перераховані етапи повторюються циклічно, один за одним, удосконалюючи при цьому знання теорії організації.

2.2 Основоволожні ідеї теорії організації

Початок серії фундаментальних робіт у сфері теорії організації поклала праця Ф. Тейлора «Принципи наукового управління», опублікована в 1911 р.

Фредерік Тейлор (1856-1915) - американський інженер. Після закінчення технологічного інституту в 1876р. Тейлор працював у металургійній компанії «Мідвейл стіл компанії» і пройшов шлях від бригадира до головного інженера заводу. У 1886 р. він вступив в Американське товариство інженерів-ме-ханіків. Тейлор залишив після себе солідну творчу спадщину, що включає крім соціальних робіт з металурги, книги, які прославили його ім'я на весь світ: «Відрядна система» (1895), «Цеховий менеджмент» (1903) і «Принципи наукового менеджменту» (1911). Похований він у Філадельфії і на його могилі написано: «Батько наукового менеджменту».

Своїми експериментами і науковими працями Ф. Тейлор прагнув довести, що розроблені ним методи наукової організації праці і сформульовані на їх основі принципи «наукового менеджменту» зроблять справжню революцію у сучасному виробництві, замінивши застарілі авторитарні методи науковими підходами до управління.

Зі своїх досліджень і експериментів Ф. Тейлор вивів низку загальних принципів, які склали основу класичної теорії організації. До них належать:

– *розподіл праці.* Цей принцип не тільки простежується на рівні майстерні або цеху, але і поширюється на управлінські ешелони. За менеджером має бути закріплена функція планування, а за працівником – функція виконання. Крім цього розподілу праці в широкому сенсі Ф. Тейлор рекомендував також розподіляти конкретні виробничі завдання, щоб кожен член персоналу (як робітник, так і менеджер) виконував лише одну функцію;

– *функціональне керівництво.* Нагляд за робітниками повинен мати функціональний характер і здійснюватися на кожній фазі виробництва. Ф.Тейлор запропонував перейти від одноособового до функціонального керівництва, замінивши владу одного майстра функціональною адміністрацією (декількома керівниками-фахівцями, кожний з яких давав би робітнику вказівки в межах своєї компетенції). У спеціальній літературі з проблем організації таких керівників-фахівців і їх підрозділи називають функціональними органами (відділами), а організацію -функціональною;

– *вимірювання праці.* Ф. Тейлор наполягав на вивченні процесів робочого часу, вбачаючи в цьому найбільш оптимальний шлях реалізації виробничих

завдань. Цей принцип припускає вимірювання робочого часу за допомогою так званих «одиниць часу», що представляють дискретні елементи трудових процесів;

- *завдання-розпорядження*. Згідно з цим принципом виробничі завдання мають бути не тільки щохвилини розчленовані, але і супроводжуватися докладним описом оптимальних методів їх виконання. Цілі підприємства чітко заплановані, і кожному робітнику видаються письмові інструкції щодо його конкретних завдань. Шляхом реалізації цих заходів і робітник, і менеджер отримують певні стандарти, які сприяють вимірюванню праці;

- *програми стимулювання*. Робітник повинен усвідомлювати, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від встановленого випуску готової продукції, а у разі досягнення більшої продуктивності робітникові виплачується премія;

- *праця як індивідуальна діяльність*. Вплив групи робить робітника менш продуктивним;

- *мотивація*. Сутність цього принципу в тому, що особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей;

- *роль індивідуальних здібностей*. Проводиться відмінність між здібностями робітників і менеджерів: робітники працюють за винагороду в сьогоденні, а менеджери – заради винагороди в майбутньому.

Як бачимо, Ф. Тейлор не нехтував людським компонентом організацій, як багато хто вважає, але робив акцент, скоріше, на індивідуальних, а не на колективних якостях працівника. На його думку, застосування принципів наукового управління приведе до усунення майже всіх причин суперечок і розбіжностей власників підприємств і найнятих робітників.

На жаль, цей оптимізм не був «оцінений». Профспілки в 20-30-х роках ХХ ст. чинили різкий опір упровадженню «наукового управління». Методи Ф.Тейлора розглядали як науково обґрунтовану систему експлуатації робітників, що призводить до інтенсифікації праці і зростання безробіття.

Проте Ф. Тейлор, поза сумнівом, був одним із великих першопроходців у сфері теорії організації та соціальної інженерії. Він запропонував нову концепцію «розподілу праці», яка була прийнята всіма, її вплив все ще можна прослідкувати і на промислових підприємствах, і в державних установах при організації канцелярської роботи.

Принципи організації А. Файоля. Через деякий час після публікації Ф. Тейлором результатів своїх досліджень француз А. Файоль

сформулював загальні принципи організації.

Головна праця Анрі Файоля «Загальне і промислове керівництво» вийшла в світ у 1916 р. І хоча роботи Тейлора і Файоля були написані приблизно в один час, вони істотно відрізнялися одна від одної. Ідеї Ф. Тейлора базувалися переважно на наукових дослідженнях, тоді як принципи, сформульовані Файолем, були результатом численних експериментів і визначалися досвідом його роботи як керівника. Впродовж 30 років (1888-1918) він був головним керівником французького гірничодобувного і металургійного концерну «Комамбо» – концерн, який знаходився спочатку на межі краху, а перед виходом А. Файоля у відставку перетворився на одне з найбільших і процвітаючих підприємств Франції.

А. Файоль прагнув розробити принципи організації, які б можна було застосувати на всіх рівнях управління. Коротко їх можна сформулювати таким чином. Щоб працювати ефективно, організація повинна мати:

- чіткі цілі;
- один центр підпорядкування (єдність управління); •один відділ управління (єдність контролю);
- чіткі лінії інстанцій, за якими здійснюються розпорядження (скалярний ланцюг підпорядкування від верхніх ешелонів ієрархії до її нижчих ланок);
- рівність прав і обов'язків;
- раціональний розподіл праці і логічне угруповання завдань за підрозділами, відділами та адміністративними секторами вищої ланки;
- чітке визначення відповідальності за результати діяльності і такі встановлені офіційні відносини, щоб кожен в організації знав свою роль та становище в колективі;
- сприятливі можливості для прояву ініціативи [3].

Особливе значення А. Файоль надавав формальній структурі організації. Використання принципу скалярного ланцюга, на думку дослідника, дає змогу створити систему відповідальності різних ланок і забезпечує єдність розпорядництва з послідовною передачею вказівок та інформації. Проте він застерігає від надмірного формалізму організації, показуючи, які перешкоди створюються організаційною структурою на шляху комунікаційного потоку.

Приклад. *Припустимо, потрібно передати повідомлення від індивіда Д до індивіда О, які знаходяться на одному рівні ієрархії, але в різних підрозділах.*

Відповідно до вказаної ієрахічної структури формальний контакт між ними може бути здійснений тільки через ступені ієрархії влади (вгору і вниз). Проте очевидно, що розумніше і набагато швидше для Д і О здійснити прямий контакт, минувши шість керівників вищого рівня. Файоль стверджував, що в будь-якій організації варто дозволяти такий прямий горизонтальний зв'язок, принаймні в кризових ситуаціях, коли важлива швидкість дії. Цей соціальний комунікаційний канал отримав назву «місток» Файоля.

А. Файоль визнає, що при порушенні деяких принципів управління в організаціях виникають комунікаційні труднощі. Наприклад, якщо діапазон контролю керівника дуже розширюється і кількість підлеглих перевищує 5-6 осіб, то здатність ефективного спілкування з підлеглими може зменшитися. Тому А. Файоль і Ф. Тейлор розробили правила і норми керованості в цифровому вираженні. Так, в ефективно працюючих організаціях, на думку Файоля, діапазон контролю на рівні майстрів може бути від 10 до 30 осіб; наявність 2, 3, 4 або 5 майстрів вимагає введення посади завідувача майстерні, а наявність 2–5 завідувачів майстернями – введення завідувача відділом. Для вирішення проблем контролю і координації дій підлеглих пропонується делегування влади керівника на нижчі рівні ієрархії, що характеризуються зменшенням діапазону контролю.

Розглянуті принципи загального керівництва критикувалися на всіх рівнях. Вважалося, що принципи А. Файоля лише точніше виражають загальновідомі істини, а в конкретній ситуації першорядного значення набуває оцінка менеджером обставин, що склалися. Проте, не зважаючи на істотні зауваження, роботи А. Файоля зробили величезний вплив на розвиток теорії організації, а результати впровадження його ідей можна побачити в багатьох промислових і соціальних організаціях.

Бюрократія М. Вебера. Німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920) розробив принципи побудови ідеального типу структури організації, яка отримала назву бюрократичної. Термін «бюрократія» М. Вебер застосовував у буквальному значенні – «правління державних службовців». На його думку, бюрократія характеризується точністю, суворістю дисципліни, стабільністю і відповідальністю. Принципи побудови бюрократичної організації полягають у такому:

- вся діяльність на основі розподілу праці розчленовується на елементи, що дає змогу визначити завдання і обов'язки кожного посадовця;
- організація будується на принципах ієрархії, строгої системи підлеглості та

відповідальності, системи влади і авторитету;

- діяльність організації регулюється на основі інструкцій, стандартів, правил, що визначають відповідальність кожного співробітника і його обов'язки;

- управління організацією здійснюється на основі формальної безособовості, тобто виключає особисті мотиви та емоції;

- відбір, призначення на посаду і підвищення по службі базуються на заслугах і достоїнствах, а не на традиціях і примхах.

М. Вебер вважав, що запропонована ним система принципів забезпечить задовільне виконання багатьох одноманітних організаційних завдань, а ієрархія, влада і бюрократія лежать в основі усіх соціальних організацій.

Е. Мейо і хоторнський експеримент. Австралійський консультант, соціолог, професор школи бізнесу Гарвардського університету. Елтон Мейо (1880–1949) очолив серію експериментів, проведених на заводі фірми «Вестерн електрик» в Хоторні (1924–1927). Результати цих експериментів істотно змінили уявлення про мотиви поведінки працівника в організації і послужили початком другого етапу в розвитку теорії організації.

Дослідження на Хоторнському заводі почалися з низки експериментів щодо поліпшення освітленості робочих місць з метою пошуку шляхів підвищення продуктивності праці. Результати експериментів не дали змоги вивести такої залежності, проте вдалося встановити, що продуктивність праці пов'язана з відчуттям робітників до себе особливої уваги як до учасників експерименту. Це явище отримало назву хоторнського ефекту.

Хоторнський ефект означає схильність людей до поведінки, що відхиляється від норми, коли вони розуміють, що є об'єктом експерименту. Такого роду «спеціальне» звернення до випробовуваних суб'єктів привело до виникнення в управлінні нової наукової школи, що отримала назву «Школа людських відносин».

На основі проведених досліджень Е. Мейо зробив висновки, що суперечили концепції «раціонального працівника». Головними з них є такі: чітке розділення і нормування праці незавжди приводять до підвищення продуктивності; люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонук і заходів контролю, що виходять від керівництва; менеджер повинен бути добре підготовлений професійно, щоб виконувати функції керівника. Він повинен розуміти потреби окремих людей і груп, уміти вислуховувати їхні проблеми, дати пораду, переконати

співробітника прийняти зміни.

Вплив ідей Е. Мейо є очевидним і сьогодні. У програмах з удосконалення управління в багатьох великих організаціях підкреслюється необхідність і важливість спеціальної підготовки менеджерів щодо проведення бесід, встановлення міжособових відносин, розуміння групи, розвитку інших соціальних навичок. Всі ці проблеми актуальні і прямо або побічно витікають з робіт Е. Мейо.

Е. Мейо сформулював низку принципів, які можуть бути корисними і використовуватися в управлінні будь-якою організацією:

1. Індивідууми мають унікальні потреби, цілі і мотиви. Позитивна мотивація вимагає, щоб з робітниками поводилися як з особами.

2. Людські проблеми не можуть бути простими.

3. Особисті або сімейні проблеми робітника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці.

4. Барнард і цілеспрямовані організації. Об'єднання ідей Ф. Тейлора, А. Файоля і М. Вебера з результатами хоторнського експерименту дало підстави розглядати організацію як «систему свідомо координованих дій групи людей», її основними елементами є техніка і люди, але зосередження уваги тільки на одному з елементів не приводить до оптимізації системи. Це положення вперше висунув Ч. Барнард.

Честер Барнард – професор, бізнесмен і філософ. Він почав працювати в корпорації ЛТ & Т в 1909 р. як статистик і швидко піднявся службовими сходами. У 1927 р. Ч. Барнард був президентом однієї з телефонних компаній. Його єдина книга «Функції керівника» (1938) визнана класичною роботою в сфері теорії організації.

Ч. Барнард дав визначення формальної (цілеспрямованої) організації та її складових, призначення, виділив суб'єктивні й об'єктивні аспекти влади керівників. Особливе визнання отримала розроблена ним теорія сприйняття, що по-новому пояснює взаємини менеджерів і працівників. Сутність ідей Ч.Барнарда можна виразити такими положеннями:

– фізичні і біологічні обмеження, властиві індивідам, змушують їх співробітничати, працювати групами, оскільки кооперація – це найдієвіший спосіб подолання цих обмежень;

– співпраця приводить до виникнення систем, які діють погоджено. Успішне функціонування таких систем залежить від результативності і властивої їм ефективності: результативність

характеризує досягнення корпоративної мети, ефективність є наслідком індивідуальної продуктивності та означає досягнення мети з мінімальними витратами для її учасників;

- окремим індивідам властиві особисті мотиви кооперації, але є певна межа, до якої вони продовжують сприяти досягненню корпоративної мети. Тому успіх організації залежить і від ступеня задоволеності її членів;

- організації можуть бути розподілені на два види: «формальні», тобто ті, які об'єднують зусилля декількох осіб і координують їх дії для досягнення загальної мети, і «неформальні» під якими розуміється сукупність особистих контактів і взаємодій, а також асоційовані групи людей, що не мають загальної або свідомо скоординованої мети;

- неформальна організація виступає як своєрідний самозахист індивідів перед експансією формальних організацій. До її головних функцій належать комунікація, підтримка згуртованості, зміцнення відчуття особистої гідності, самоповаги і незалежності вибору. Формальна організація виникає у випадку, якщо є індивіди, які в змозі спілкуватися один з одним, згодні робити свій внесок до групових дій і мають загальну мету;

- кожна формальна організація включає такі елементи: а) загальне призначення (мета); б) систему стимулів, які спонукатимуть людей робити свій внесок в досягнення поставленої мети; в) систему влади, яка схиляє членів групи погоджуватися з рішеннями адміністраторів; г) комунікації;

- влада – це інформаційний зв'язок (команда), завдяки якому інформація сприймається членами організації як інструмент управління їх діяльністю. Керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними управляли. Тому справжнім носієм влади є не менеджер, а персонал, оскільки саме він вирішує, виконувати або не виконувати розпорядження зверху. Суб'єктивним елементом влади є її сприйняття працівниками, а об'єктивним – характер команди або інформаційного зв'язку;

- функції адміністратора у формальній організації – підтримка інформаційного зв'язку за допомогою організаційної структури, забезпечення діяльності найважливіших ділянок силами індивідів, що входять в організацію, формалізоване визначення мети (планування).

Ч. Барнард, так само як і Е. Мейо, був прихильником концепції

«соціальної людини» і розглядав неекономічні стимули як вирішальний чинник виробництва. Він вважав, що сутність взаємин індивіда й організації прихована у співпраці. Є певні потреби, які не можуть бути задоволені самим індивідом, тому він повинен кооперуватися з іншими. Таким чином, організація просто допомагає індивідові досягти мети, яку він не може зреалізувати іншим шляхом.

Д. Макгрегор і теорія Х-У. Дуглас Макгрегор (1906–1964) – один із найвідоміших теоретиків, що зробив значний внесок у розробку теорії організації на другому етапі. Його праці присвячені питанням практичного управління (керівництва). Найбільш значущою роботою є книга «Людська сторона підприємництва» (1960). Спостерігаючи за взаєминами керівництва і персоналу, Макгрегор прийшов до висновку, що керівник будує свою поведінку стосовно підлеглих відповідно до своїх особистих уявлень про працівників та їх здібності. Проведені дослідження дали змогу Д. Макгрегору охарактеризувати систему керівництва з двох протилежних позицій, кожен з яких може зайняти керівник щодо своїх підлеглих. У спрощеному варіанті цієї системи позначені позиції постають по різні боки континууму. Одна з крайніх позицій, що відображає традиційний погляд на управління і контроль, названа теорією Х, а інша – теорією У. Відповідно до *теорії Х* керівник найчастіше виражає своє ставлення до підлеглих таким чином:

- кожній людині від природи властиве небажання працювати, тому вона прагне уникати витрат праці, за будь-якої зручної нагоди;
- оскільки люди не бажають працювати, доцільно примушувати, контролювати, керувати ними або загрожувати покаранням, якщо вони не роблять достатніх зусиль для досягнення поставленої організацією мети;
- честолобство властиве дуже не багатьом; такі люди прагнуть уникати прямої відповідальності і вважають за краще бути відомими;
- понад усе люди бажають особистого спокою і потребують захисту.

Теорія У розглядає протилежну ситуацію, при якій субординація виглядає як партнерство і становлення колективу проходить в ідеальному середовищі. Вона включає такі положення:

- витрати фізичних і духовних сил на роботі такі ж природні, як і при грі або відпочинку, і в нормальних умовах людина не відмовляється від виконання тих або інших обов'язків;

– загроза покарання або зовнішній контроль не є єдиними засобами, що стимулюють досягнення поставленої організацією мети. Люди наділені здібностями до самоврядування і самоконтролю при досягненні цілей, до яких вони прихильні;

– слідування цілям є функцією винагороди, тобто залучення до діяльності організації передбачає, що нагорода за діяльність відповідатиме тому, які завдання, що стояли перед колективом, виконані;

– винахідливість і творче начало дуже поширені серед населення, але в умовах високорозвинених технологій, вони часто залишаються непоміченими.

Відповідно до поглядів Д. Макгрегора теорія Х – це управління і контроль за допомогою прямого застосування влади. В цьому випадку людина виступає як об'єкт владної дії. Теорія Y навпаки, заснована на принципі інтеграції або створення умов, за яких члени організації можуть досягти бажаних цілей, спрямовуючи свою енергію у потрібне русло.

Значущість сформульованих Д. Макгрегором припущень примусила менеджерів і авторів у сфері теорії організації уважно розглядати відносні переваги різних стилів керівництва організацією. Незабаром головним у дослідженнях лідерства стало питання: що означає керувати якомога краще?

А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс, Дж. Лорш і дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію. Значний внесок у розвиток теорії організації на третьому етапі був зроблений Альфредом Чандлером. Результати його досліджень отримали віддзеркалення в книзі "Стратегія і структура" (1962). А. Чандлер встановив, що зі зміною стратегії компанії відповідним чином змінюється і її організаційна структура. Необхідність стратегічних змін диктується вимогами зовнішнього середовища. Зміна умов функціонування організації приводить до зміни стратегії, а це здійснює прямий вплив на організаційну схему. Так, А. Чандлер показав, що збільшення обсягу продукції, яка випускається, орієнтується на потокове виробництво і зумовлює необхідний перехід від функціональної організаційної форми до структурної схеми на основі підрозділів.

Теоретичне обґрунтування взаємозв'язку навколишнього середовища і структури організації виконав Дж. Томсон у книзі «Організації у дії», показавши відмінність між закритими і відкритими організаціями. На думку Томсона, закрита організація прагне до визначеності й орієнтована на внутрішні чинники, які пов'язані з досягненням її мети. Відкрита організація визнає взаємозалежність організаційної структури і її

оточення, намагається досягти стабілізації в своїх відносинах з вимогами зовнішнього середовища. Дж. Томсон заявляв, що організації тісно пов'язані зі своїм оточенням: вони набувають ресурсів в обмін на продукцію, що випускається, їх технології базуються на реаліях навколишнього світу.

Услід за А. Чандлером і Дж. Томсоном в 1967 р. дослідження впливу зовнішнього середовища на організацію провели викладачі Гарвардської школи бізнесу Пол Лоуренс і Джей Лорш. Результатом цієї співпраці стала книга «Організація і її оточення». Лоуренс і Лорш розглядали організаційні структури і системи управління, порівнюючи компанії, що мають кращі результати в динамічному бізнесі (виробництво спеціальних пластиків), з кращими компаніями в стабільній, мало змінній галузі (виробництво контейнерів). Вони встановили, що кращі фірми в бізнесі, для якого характерна стабільність, використовують функціональну схему організації та прості системи контролю. Лідери в динамічному виробництві навпаки мають більш децентралізовану форму організації і складніші системи управління, ніж їх конкуренти. Шляхом соціо-метричного обстеження П. Лоуренс і Дж. Лорш виявили тісну кореляційну залежність внутрішніх параметрів організації та характеристик зовнішнього середовища.

Отримані результати і висновки послужили основою для формування концепції організації як відкритої системи. Теоретики висунули і обґрунтували положення про те, що між організацією і середовищем не тільки існують відносини адаптації, але й зовнішні характеристики середовища, з одного боку, і внутрішні структурні і поведінкові параметри - з іншого, нерозривно зв'язані об'єктивними закономірностями і взаємозалежностями (середовище, звичайно, не є єдиною детермінантою організації, крім того, важливе значення мають незалежні змінні цілей, технологія, розміри, нововведення тощо.). До початку 70-х років ХХ ст. цей підхід, названий П. Лоренсом і Дж. Лоршем організаційною теорією «випадків», оформився як один з напрямів цієї науки.

Р. Сайерт, Дж. Марч, Г. Саймон і модель «смітника». Сучасна концепція розвитку поглядів на організацію робить наголос на неформальність, індивідуальну заповзятливість і еволюцію. Найбільш відомими теоретиками цього етапу є Річард Сайерт, Джеймс Марч, Гелберт Саймон.

Р. Сайерт і Дж. Марч намагались побудувати теорію фірми, що діє в умовах постійного «квазівирішення» конфліктів між підрозділами в

організації, що складають, за Дж. Марчем, «політичні коаліції». Проте джерелами конфліктів вони вважали природний для будь-якої організації розподіл відповідальності за досягнення різної мети і «обмежену раціональність» менеджерів в їх прагненні справитися з проблемами управління. Будь-яка організація, за Сайертом-Марчем, має достатньо сильні соціальні механізми для вирішення конфліктів (компромісне узгодження цілей і завдань, утворення резервів на випадок непередбачених ускладнень, переведення уваги з розгляду одних проблем на інші і т. ін.). Розвиваючи такі ідеї, як сатисфакція (досягнення скоріше задовільних, ніж максимальних результатів в ухваленні рішень), обмежена раціональність і послідовний пошук. Р. Сайерт, Г. Саймон і Дж. Марч сприяли утвердженню погляду на те, що менеджери зовсім не є пристроями для раціонального вирішення проблем або обчислюваними машинами. Особи, що ухвалюють рішення, не працюють в умовах довершеного знання, звідси виникає невизначеність щодо нормального стану справ.

У подальшому Дж. Марч і Г. Саймон висунули концепцію організації як «смітника», виразивши своє ставлення до конфлікту цілей і інтересів, невизначеності проблем, ірраціональності рішень, які мають місце у внутрішньоорганізаційних відносинах о

Модель «смітника» застосовується до особливого типу організаційної структури, відомого як організована анархія. Як приклади "смітників" можна назвати університети, мозкові центри, дослідницькі організації і, можливо, деякі організації в системі охорони здоров'я. В організаціях подібного роду переваги не мають чітких визначень і у багатьох випадках непослідовні. Технології тут нечіткі, участь негнучка, з масою прикладів періодичної заміни працівників за принципом «пішов – прийшов», а також безперервної зміни персоналу в результаті плинності кадрів. Переваги або цілі визначаються скоріше у дії, а не так, ніби менеджер починає з постановки наперед вибраної мети і переслідує її досягнення. Таким чином, модель «смітника» можна розглядати як одну з моделей нераціонального ухвалення рішень, з якими доводиться мати справу менеджерам.

Кожний новий напрям теоретичних узагальнень приходив на зміну попередньому у вигляді додаткового внеску в еволюцію теорії організації стосовно нового витка науково-технічного і соціально-економічного розвитку суспільства.

2.3 Моделі теорії організації

Модель організації визначає структуру і механізми координації діяльністю організації. Основними елементами організаційної моделі є система робіт, робочі групи і процеси, пов'язані з ними. Останні визначають відносини управління і комунікаційні зв'язки. Фактично модель організації є суперструктурою, в межах якої здійснюється діяльність організації.

Нижче розглядаються основні моделі організації: класична, або механістична, модель та її різновид – бюрократична модель, неокласична, або органічна модель, а також інституційна і системна моделі.

Класична модель. На початку XX ст. у зв'язку зі зростанням концентрації виробництва і утворенням великих промислових підприємств виникли умови для зародження наукових систем організації. В основному ці системи розроблялися і були спрямовані на раціональну організацію праці і виробництва. У створення й розвиток раціоналістичного напрямку зробили свій внесок класики теорії організації Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Муні та ін.

Основою класичної моделі є уявлення про те, що організація – лише результат дій керівників, які її повністю конструюють і володіють нею. Її серцевина – процес праці. Організація розглядається як безособовий механізм, адміністративна піраміда з різними рівнями управління, пронизаними формальними зв'язками.

Головне в цій моделі – єдність командування і чіткий розподіл обов'язків. Основні засоби – планування, координація, контроль. Насамперед, організація – це інструмент для вирішення завдань, а його «гвинтик» – людина – нікого не цікавить як особистість.

Основні риси організації класичної моделі можна представити таким чином:

- *організаційні цілі* – отримання економічних та інших заданих результатів, внесок в їх досягнення;
- *структура і процеси* – раціонально побудовані ієрархічні структури, чітко регламентовані процеси з виконання наперед спеціалізованих функцій;
- *характер організаційної поведінки* – виконання відповідних функцій, робіт, повністю регульована раціональна поведінка;
- *тип системи управління* – механістичний, тобто сукупність елементів формальної структури (підрозділів, функцій, посад тощо), що взаємодіють,

подібно до механізму, для досягнення мети;

- *розвиток* – свідомий, продуманий, наперед обґрунтований і спланований, пристосований до змінних умов;

- *головні напрями вдосконалення* – раціоналізація формальних структур, регламентація процесів, планомірна перепідготовка або заміна кадрів. Основними характеристиками моделі є цілі і відповідна їм ієрархія органів управління і посад. Ієрархія доповнюється системою правил, які формально вводяться, і процедур. Людина розглядається як виконавець запрограмованих розпоряджень, а організація – як набір механічних, більш-менш автономних частин, кожна з яких може бути вдосконалена з метою підвищення ефективності організації в цілому. Стимулювання і контроль здійснюються так, щоб забезпечити поведінку людей відповідно до певних положень.

Організація виступає як замкнута система, а поліпшення її функціонування забезпечується за рахунок внутрішньої раціоналізації без урахування зовнішнього середовища.

Розглянемо деякі поняття і положення, які використовуються у процесі побудови раціоналістичної моделі організації.

Ієрархія – це порядок підпорядкування нижчих (посад, структур) вищим. Кожна організація складається з підрозділів, які у свою чергу діляться на дрібніші організаційні одиниці, тобто мають ієрархічну структуру. У класичній теорії організації поняттю ієрархічна структура відповідає «принцип сходів», що передбачає ділення влади і відповідальності по вертикалі ієрархії та розподіл обов'язків між підрозділами.

Адміністративна влада. Важливим у теорії організації є принцип закріплення влади за деяким центральним органом управління. При цьому той, хто володіє владою, має право давати комусь накази, а той, хто отримав наказ, зобов'язаний його виконати.

Влада – це здатність керівника і керівництва викликати старанність підлеглого за допомогою заохочень і стягнень. Влада служить засобом інтеграції діяльності окремих елементів організації і їх орієнтації на досягнення загальної мети.

Спеціалізація. Принцип спеціалізації знаходить вираження в поділі організації на спеціалізовані одиниці, кожна з яких покликана виконувати певні функції.

Взаємини між лінійною структурою і штабними службами. У класичній моделі лінійна структура (керівники на всіх рівнях ієрархії управління) є

носієм і безпосереднім джерелом адміністративної влади, а функції штабних служб (відділів, бюро й інших підрозділів системи управління) полягають у тому, щоб допомагати і давати поради лінійним керівникам. З розвитком спеціалізації й ускладненням організацій штабні служби набувають більш важливої ролі в системі управління.

Бюрократична модель. Автор моделі М. Вебер виходить з того, що поведінка окремої особи непередбачувана, незавжди зрозуміла, а іноді перешкоджає ефективній діяльності організації. Тому він вибрав як ідеальну модель таку форму організації, в якій можна було б звести до мінімуму вплив поведінки окремої особи.

Основними рисами моделі ідеальної бюрократичної організації, запропонованої М. Вебером, є:

- розподіл праці на основі функціональної спеціалізації;
- чітка ієрархія влади;
- система правил, що визначають права і обов'язки кожного члена організації;
- система процедур, що визначають порядок дії в усіх ситуаціях, які виникають у процесі функціонування організації;
- відбір і висунення працівників відповідно до їх кваліфікації.

Таким чином, моделі традиційного, раціоналістичного напрямку (класична, бюрократична) розглядають організацію як чисто формальну структуру, в якій внутрішнє життя відбувається за строго визначеною системою правил, розпоряджень і рекомендацій, обов'язкових для всіх членів організації.

Система має примусовий характер, а структурні елементи повинні працювати, як добре відремонтований, позбавлений індивідуальності механізм. Особа є ізольованою від інших і повинна бути пристосована до потреб організації за допомогою формальних економічних важелів.

Недоліком моделей організації раціоналістичного типу є мінімізація людського чинника. Неокласична модель. Іншим напрямом теорії організації слід вважати поведінковий напрям. Моделі цього напрямку будуються з урахуванням можливостей людини, яка розглядається не тільки як оператор, що виконує деяку роботу, але і як особа, що володіє певними соціальними інтересами. Зародження поведінкового напрямку пов'язане з тим, що в 1930-х роках велике машинне виробництво зумовило максимально інтенсивне

використання фізичних можливостей працівника, що суперечить потребам особи. Нижче наводяться характерні риси неокласичної моделі:

- організаційні цілі – виживання системи, підтримка рівноваги з середовищем, задоволення інтересів і потреб груп та індивідів;

- структури і процеси – децентралізовані структури і кооперативні відносини, що складаються мимоволі під впливом еволюції й адаптації організацій, виходячи з потреб її членів;

- характер організаційної поведінки – дії, викликані цінностями, нормами, особливостями груп і осіб, організаційною культурою і кліматом, що важко піддаються регулюванню;

- тип системи управління – органічний є самоналагоджувальна сукупність осіб і груп, яка функціонує в умовах слабких відносин, що регламентуються;

- розвиток – зміни, які виникають спонтанно внаслідок порушення балансу між організацією і середовищем, загострення внутрішніх проблем;

- головні напрями вдосконалення – вплив на групові й індивідуальні норми, переконання, організаційний клімат, стимулювання членів організації.

В організаціях, що дотримуються неокласичного напрямку у виробленні рішень, приймає участь велика кількість працівників, а не тільки вузька група на вищому рівні управління.

Не лише адміністративна влада, але і взаємна довіра служать об'єднуючою силою організації. Керівник – це скоріше посередник для зв'язку всередині групи, а не представник вищої влади. Необхідним є підвищення відповідальності членів організації, а не встановлення зовнішнього контролю за результатами їх роботи.

Інституційна модель. Ця модель розглядає організацію як політичний інститут, як об'єднання груп, кожна з яких переслідує свої цілі. Відповідно до інституційної моделі нормальне функціонування організації обумовлюється не тільки раціональністю структури, врахуванням соціально-психологічних запитів її членів як індивідів, але і врахуванням запитів соціальних груп, що діють як всередині, так і за межами організації.

Одним із принципів реалізації інституційної моделі є участь працівників в управлінні організацією, зокрема *«партисипативне управління»*, що ґрунтується на залученні членів організації до ухвалення управлінських рішень.

Іншим принципом є створення керівником відповідного клімату для

зростання або психологічної підтримки працівників під час роботи, що стимулює їх брати на себе відповідальність.

Головними ознаками інституційної моделі організації прийнято вважати:

- принцип соціальної відповідальності бізнесу;
- врахування особливостей групової ідеології (власників, менеджерів, робітників, жінок, молоді тощо);
- забезпечення більшої відповідності структури управління організації культурним традиціям, науці тощо;
- погляд на ухвалення рішень як на процес взаємних вимог і поступок, що приводять до певних компромісів між групами.

Характерні риси інституційної моделі:

- організаційні цілі – досягнення мети розвитку організації;
- структури і процеси – узгодження соціальної, неформальної структури з формальними структурами організації, за якого неформальним системам надається провідне значення;
- характер організаційної поведінки – встановлення порядку, за якого направляючі установки соціальної дії визнаються членами колективу як моральні і соціально важливі для існування організації;
- тип системи управління – поєднання органічних і механістичних систем управління, які взаємодіють і часто заважають досягненню мети організації;
- розвиток – реалізація змін, що забезпечують подолання внутрішньоорганізаційних суперечностей і конфліктів;
- головні напрями вдосконалення – вирішення проблем, що виникають, на основі врахування взаємних вимог і здійснення поступок, що приводять до певних компромісів між групами.

У цілому інституційна модель орієнтована на розвиток виробничої демократії та розширення участі працівників в ухваленні рішень, на спеціальну підготовку керівників, яка допомагає краще зрозуміти підлеглих, що дає змогу налагодити вільні комунікації між членами організації [4, с.36-38].

Системна модель. Третім напрямом, на якому базується сучасна теорія організації, є системний підхід. Об'єктивними умовами зародження системного підходу в 50-х роках ХХ ст. і його проникнення в науку і практику управління в 60-70 роках стали посилення взаємозв'язків усіх сторін організаційної діяльності, розширення і ускладнення

внутрішньоорганізаційних відносин підприємств і установ, взаємодій із зовнішнім середовищем.

Традиційні моделі організації приділяють основну увагу окремим елементам організації та методам, що дають змогу розчленувати її діяльність на окремі завдання і робочі операції. Вони не розглядають достатньо серйозно взаємозв'язки і методи інтеграції елементів організації.

Системна модель прагне представити організацію як систему, що складається із взаємопов'язаних частин і змінних, і вважає будь-яку організацію соціальною системою, що входить до складу ширшої системи суспільства. Системна модель організації ґрунтується на концепціях відкритих систем з урахуванням вивчення відносин організації та зовнішнього середовища і соціальних систем, тобто включає також інструментальні (технічні, економічні, організаційні), й поведінкові змінні. Системна модель має міждисциплінарний характер і залучає до дослідження і створення організацій такі галузі знання, як кібернетика, економічна наука, математичне моделювання, соціологія, психологія тощо.

Системній моделі організації властиві такі риси:

- організаційні цілі – забезпечення як зовнішніх (економічних, технічних тощо), так і внутрішніх (соціально-психологічних та ін.) результатів, що знаходяться у взаємозв'язку та визначаються станом виходів системи в цілому та її підсистем зокрема;

- структури і процеси – взаємозв'язані формальні і неформальні характеристики організацій, встановлені як під впливом централізованих розпоряджень, так і на основі неформального пристосування організації до вирішення проблем, що виникають;

- характер організаційної поведінки – дії, зумовлені впливом зовнішніх чинників системи управління, групових і особових відносин, регульовані лише частково;

- тип системи управління – блоковий, тобто поєднання механістичних і органічних підсистем залежно від вимог ситуації (середовища, цілей, кадрів, технології);

- розвиток – організаційні нововведення і перебудови, що виникають як свідомо, так і самовільно в міру виявлення організаційних проблем, пошуку шляхів їх подолання, впровадження результатів;

- головні напрями вдосконалення – здійснення поетапних, взаємозв'язаних заходів щодо перебудови формальних і неформальних

характеристик організацій на основі зворотного зв'язку.

Як видно з наведених положень, у системній моделі організації реалізується спроба забезпечити синтез раціональних і поведінкових моделей з тим, щоб, використовуючи досягнення обох напрямів теорії організації та доповнивши їх новими уявленнями про організацію як соціальну систему, перевести організаційно-управлінську теорію на нові рівні розвитку.

2.4 Етапи розвитку організації

Кожна людина на протязі свого життя виступає елементом різного роду організацій, в яких вона навчається, працює, відпочиває, відновлює здоров'я, розвивається, тощо. І так само як людина впливає на організацію, так і організація впливає на людину, оскільки дії людини та її результати відображають сутність організації. Отже людина не може існувати поза організацією, що і визначає необхідність вивчення сутності, структури, властивостей організації, проведення досліджень організацій і використання отриманих результатів на практиці, що в свою чергу забезпечить самоорганізацію та ефективне використання уявлень про оточуюче середовище.

Організація – складний організм, в якому забезпечують досягнення своїх цілей особистості та певні групи, співіснують стимули і обмеження, суворий порядок та інновації, дисципліна та творчість, нормативні вимоги та неформальні відносини. Кожній організації притаманний свій вигляд, культура, традиції та репутація.

Існує безліч підходів щодо визначення цього терміну.

Так, організація від лат. «organize» (об'єднання, стрійний вид) – об'єднання людей для досягнення спільних цілей.

Організація від франц. «organisation» (устрій) – внутрішня впорядкованість, узгодженість, взаємодія частин цілого, що обумовлена його станом.

Іноді термін «організація» використовується для позначення діяльності по впорядкуванню всіх елементів певного об'єкта в часі й просторі. Таке тлумачення близьке до поняття «організовувати». Також організація розглядається як об'єкт, що має впорядковану внутрішньою структуру, в якій між елементами існують певні зв'язки (фізичні, технологічні, економічні, правові, тощо). Організація як об'єкт являє собою цілісну сукупність

взаємозалежних елементів, що знаходиться в взаємодії із зовнішнім оточенням. Для неї характерна цілеспрямованість функціонування й розвитку. Організація – це система, що самоорганізується на усіх етапах свого розвитку. Жодна організація не може надто довго залишатися в одному стані. Період функціонування організації розглядають як її життєвий цикл, що характеризується певними фазами або етапами. Ці складові життєвого циклу не є спонтанними або випадковими, їх цілком можна передбачити.

Закон онтогенезу організації має своє продовження в дослідженні етапів розвитку організації або її життєвого циклу.

Кожний керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапові. І тому з'явилося поняття життєвий цикл підприємства (ЖЦП) як передбачувані з визначеною послідовністю зміни станів протягом часу.

Життєвий цикл організації відіграє важливу роль в системі чинників її внутрішнього середовища, хоча й не завжди виокремлюється внаслідок того, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, що відображається на інших її складових частинах. Однак багато труднощів та проблем організації визначаються рівнем її зрілості.

Життєвий цикл організації – сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження (рис.2.1).

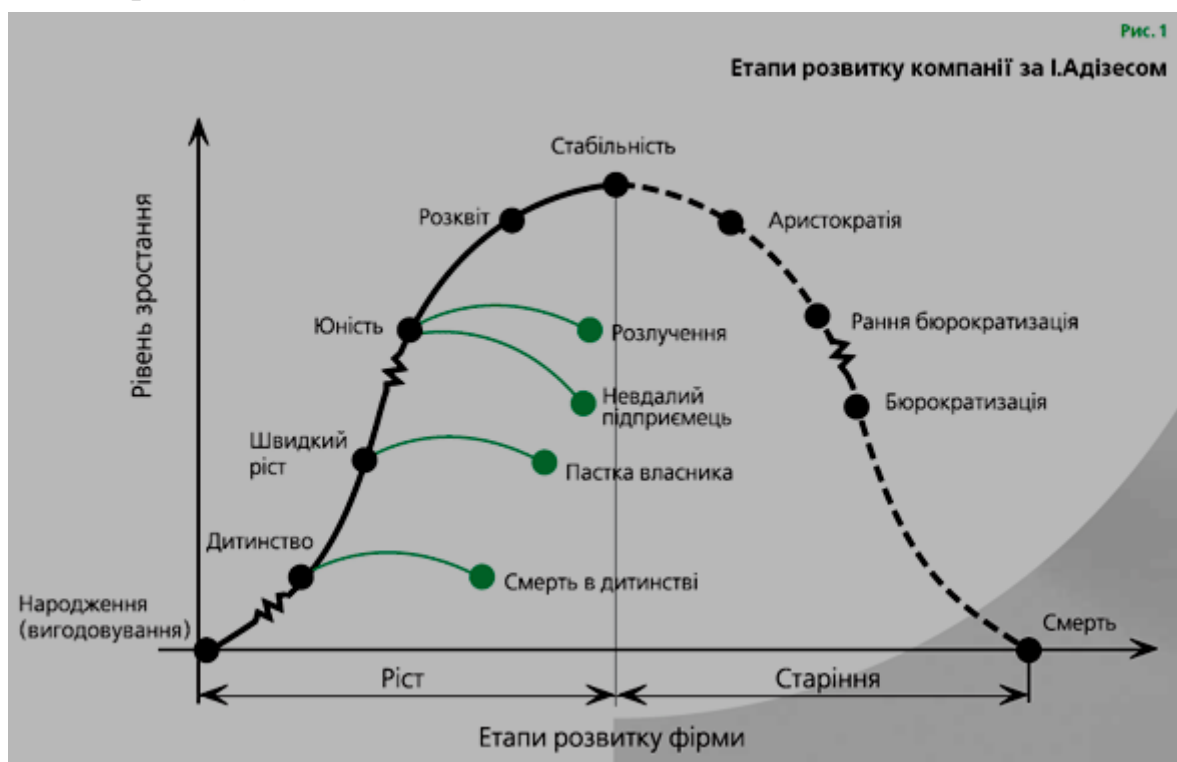


Рисунок 2.1 – Життєвий цикл організації за І.Адизесом

Народження будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нового клієнта, з пошуком та займанням вільної ринкової ніші. Головна мета організації на цій стадії – виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, висока працездатність. Характерною для стадії народження є невелика кількість компаньйонів. Особливе значення на цьому етапі має надаватися всьому новому та незвичайному.

Дитинство – стадія небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається неспівмірне в порівнянні зі зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії більшість організацій, що утворюються, переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів. Тому основним завданням організації є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії – короткочасний успіх та забезпечення бурхливого зростання.

Юність – це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування. Головна мета організації в цей період – забезпечення швидкого зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характерна тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що примушує менеджерів використовувати математичні оцінки можливих втрат у результаті дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців у вузьких сферах знань.

Зрілість – розвиток організації на цій стадії спрямовується на користь збалансованого зростання на основі стійкої структури та чіткого управління. Керівник організації, як правило, задоволений логічністю та стрункістю системи управління, що зменшує його інтерес щодо таких питань, як адаптація до змін зовнішнього середовища, а також оновлення і децентралізація. Таким чином, стадія зрілості пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. Проте саме в цей період активно зароджується бюрократизм у системі управління. Виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна й остаточна. Період ранньої зрілості характеризується систематичним зростанням організації, у період проміжної зрілості відбувається збалансоване зростання, а стадія остаточної зрілості – це період формування індивідуальності та іміджу організації. Етап зрілості

небезпечний, оскільки є можливість виникнення у керівництва організації думки щодо завершення руху вперед.

Стадія *старіння* характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління, загибеллю нових ідей в громіздких структурах управління. Головним завданням організації в цей період є боротьба за виживання і стабільність.

У період *відродження* в організацію приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дають змогу розробити програми внутрішньої перебудови, змінити структуру управління. У керівництві організації, як правило, з'являється лідер, здатний дати поштовх структурі управління. Головна мета в цей період – пожвавлення організації.

Для ефективного управління менеджерів необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій життєвого циклу організації.

Інші вчені, пропонують такий варіант розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки (етапи):

1. *Етап підприємництва*. Організація знаходиться у стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес протікає вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

2. *Етап колективності*. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації в рамках організації і її структура залишаються, по суті, неформальними. Члени організації витрачають багато часу на розвиток механічних контактів і демонструють високі зобов'язання.

3. *Етап формалізації і управління*. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Увага приділяється ефективності інновацій і стабільності. Органи по виробленню і ухваленню рішень стають провідними компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес ухвалення рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих або інших членів організації не викликає для неї серйозної небезпеки.

4. *Етап вироблення структури*. Організація збільшує випуск продукції і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм ухвалення рішень децентралізований.

5. *Етап занепаду*. В результаті конкуренції, ринку, що скорочується, організація стикається із зменшенням попиту на її продукцію або послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо найцінніших спеціальностей. Число конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, що роблять спроби стримати тенденцію до занепаду. Механізм вироблення і ухвалення рішень централізований.

I. Адізес ділить етапи життєвого циклу на 2 групи: зростання, починаючи із зародження і закінчуючи розквітом, і старіння, починаючи із стабілізації і закінчуючи смертю організації.

Дитинство. Обов'язки перерозподіляються хаотично. Часто відбувається фіктивне делегування (жодне з рішень не приймається без першої особи, оскільки він боїться втратити контроль). Поведінка організації реактивна, вона діє методом проб і помилок, але ціна помилки зростає. Цей може бути втрата частки ринку, важливого клієнта або грошей. Такі дії приводять компанію до кризи, з'являється усвідомлення необхідності правил і норм, створення адміністративної підсистеми, переходу від інтуїтивного до професійного управління. Якщо цього не відбувається, то компанія потрапляє в пастку, коли дії засновника спричиняють за собою загибель організації.

Юність організації. Компанія перероджується духовно, формується нова корпоративна культура. Основними завданнями є: освоєння ефективної технології делегування; зміна системи керівництва; перенесення цілей від короткострокових до довгострокових, від цілей виживання і функціонування до цілей розвитку. Коли бізнес переростає індивідуальні здібності підприємця, можливі три шляхи подальшого розвитку:

- швидка децентралізація;
- наймання професійного менеджера;
- продаж компанії професіональнішим «батькам».

Необхідно долати конфлікти і суперечності між старими і новими співробітниками, цілями співробітників і загальнокорпоративними цілями. Зсув цілей походить також від екстенсивного розвитку до підвищення якості діяльності. Це вимагає залучення персоналу до змін, що відбуваються, приведення у відповідність систему винагороди і стимулювання новим потребам компанії. Рішення цих проблем може привести до зниження темпів зростання, оскільки відбувається перенавчання співробітника і адаптація організації до умов середовища, що змінилися.

Інституційні зміни сприяють переходу компанії на *стадію розквіту*. Це оптимальна стадія життєвого циклу, де досягається баланс між самоконтролем і гнучкістю.

Основні риси компанії на цій стадії:

- наявність структури, відповідної цілям організації;
- систематизація службових обов'язків, компанія орієнтована на творчість і результат;
- менеджери мають чітке уявлення про бачення і місію організації.

Росте об'єм продажів, ринкова частка, росте прибуток. Компанія формує мережу нових дитячих організацій. Розквіт – це не крапка, за якою зразу ж слідує падіння, це процес зростання. Але якщо компанія втрачає заповзятливість, організаційні ресурси перестають рости, і компанія переходить в стадію стабільності.

Стабілізація – це перша стадія старіння. Організація починає втрачати гнучкість, скорочуються інновації, не заохочуються зміни. Організація як і раніше орієнтована на результат, добре керована, має стабільну позицію на ринку. Хоча конфліктних ситуацій менше, ніж на попередніх стадіях, в організації існують певні проблеми: морально-психологічний клімат стає формальнішим. Співробітники більше часу проводять в офісі, спілкуючись один з одним, а не з клієнтами або продавцями. Скорочуються бюджети на маркетингові дослідження, фінансисти починають виконувати важливішу роль, ніж маркетологи і розробники нових ідей. Домінуючим індикатором виконання планів стають поворотність інвестицій.

Основними рисами стабільних організацій є наступні:

- низький рівень очікуваного зростання;
- слабкі очікування відносно використання нових технологій і завоювання нових ринків.

Організація зосереджується на попередніх досягненнях. Складається підозріле відношення до будь-яких змін. Заохочують виконавців, а не новаторів. У колективі обговорюються міжособові відносини, а не перспективи ведення бізнесу. Таким чином, падіння духу підприємництва приводить до стабілізації, а потім до аристократизму.

Аристократизм – це стадія, на якій компанія дистанціюється від клієнтів, загострюються відчуття самозбереження, гроші витрачаються на зміцнення системи контролю, страхування, облаштування офісів. Акцент в діяльності компанії переноситься на те, як робляться речі, а не на те, що робиться і чому.

Традиції, що склалися на попередніх стадіях, закріплюються, з'являється формалізм в спілкуванні і одязі. Хоча окремі особи піклуються про життєздатність компанії, в колективі затверджується принцип не «жени хвилю». З'являються ознаки занепаду, починають йти кращі співробітники, йде боротьба за виживання не корпорації, а кожного, хто в ній працює. Компанія переходить в наступну стадію – рання бюрократизація.

Рання бюрократизація. Основні риси: акцент на тому, хто викликає проблеми, а не на тому, що із цього приводу слідє зробити. Діє принцип: немає людини, немає проблеми. Ростає конфліктність, починається пошук винуватого в ситуації, що склалася, йде боротьба за переділ власності, що може привести до банкрутства.

Бюрократизація і смерть. Компанія не створює необхідних ресурсів для самозбереження. У її структурі існують системи із слабкою функціональною орієнтацією (орієнтацією на результат). Немає схильності до змін, немає єдиної працюючої команди, але є правила, розпорядження, процедури, жорсткий контроль за їх дотриманням, культ письмового слова. Інформація доводиться до співробітників в урізаному вигляді. Зв'язки компанії із зовнішнім оточенням обмежені. Смерть може наступити не миттєво, якщо їй з політичних або економічних міркуваннях подає підтримку держава або місцеві органи влади. Якщо компанія повністю залежить від клієнтів – смерть настає швидше.

Як для прикладу розгляду етапів розвитку підприємств беремо наступний приклад, який було проаналізовано в Практичній роботі №2.

Історія компанії Audi: чотири кільця успіху

Марка автомобілів Audi на сьогоднішній день одна з найпопулярніших. Це практичні і ергономічні автомобілі з об'ємом двигунів від 1,2 до 6 л. Концерн має цікаву історію завдовжки більш ніж на століття.

Свої витоки компанія Audi берет в німецькій компанії Horch. Взагалі, компанія була створена завдяки судовому процесу. Справа в тому, що майбутній власник компанії Audi, талановитий винахідник Август Хорьх, був з 1899 р. співвласником однойменної автомобільної компанії Horch («Хорьх»). Автомобілі цієї компанії були дуже популярні і затребувані за часів Третього рейху.

У той же час в 1909 р. Август Хорьх будує автомобіль з шестициліндровим двигуном. Автомобіль вийшов настільки невдалим, що випуск його ледве не призвела до банкрутства компанії. Обурені таким станом справ компаньйони Августа Хорьха вирішили будь-якими засобами вигнати

його з компанії.

Таким чином, Хорьх в кінці 1909 р. вигнаний з власної компанії, недовго думаючи, відкриває неподалік ще одну фірму. Природно, їй надається назва на честь власника Horch! Колишніх компаньйонів це явно не влаштовувало, і вони вирішили подати до суду, для того щоб відсудити собі вже розкручену до цього часу марку Horch.

За спогадами сучасників, Август Хорьх був легким в спілкуванні людиною, з властивими будь-якому геніальному винахіднику дивацтвами. Він дуже легко прийняв рішення суду (яке було не в його користь), але тим не менше вирішив зберегти ім'я своєї компанії.

Horch перекладається з німецької мови як «послухай», і Хорьх взяв для своєї компанії те ж саме назву, тільки латинською мовою, – audi Вийшло, що при різній формі зміст залишився колишнім.

Фортуна мінлива, і з компаньйонами Хорьха вона зіграла злий жарт: вони сильно прорахувалися, вигнавши його з компанії. Уже в 1910 р. новою компанією був випущений автомобіль Audi-A (автомобіль мав 2,6-літровий чотирициліндровий двигун потужністю 22 л. С.), А на наступний рік – Audi-B. Ну а в 1912 р з'явилася, мабуть, найвідоміша модель цієї марки – Audi-C (цей автомобіль називають «Підкорювач Альп», так як він завоював Альпійський кубок).

Вся подальша історія компанії – історія злетів і падінь. У 1920-х рр. фірма була настільки близька до банкрутства, що їй було просто необхідно злитися з іншою, більш успішною компанією. Таким чином, компанія Audi була придбана німецькою компанією DKW. Її власником в 1928 р. став Йорген Скафте Расмуссен.

Вже через чотири роки відбулося злиття двох фірм з Horch і з відділенням організації Wanderer («Вандерер»), який займався виробництвом автомобілів. В результаті був створений AutoUnion («Ауто-Уніон»). Емблемою компанії стали з'єднані чотири кільця, які символізують чотири злилися компанії.

До Другої світової війни було створено дві моделі автомобіля, успішно використовувалися населенням. Але після війни, оскільки підприємства перебували на території НДР, компанії були націоналізовані і перейшли в «Об'єднання народних підприємств з випуску автомобілів».

У 1965 р. компанією був випущений новий автомобіль з переднім приводом. Вийшов він знову під маркою Audi, так як контрольний пакет акцій перейшов до Volkswagen.

1968 р. став своєрідною віхою в історії автомобілебудування Німеччини. Саме в цьому році була випущена нова модель автомобіля Audi-100. Слідом за нею на тій же хвилі з'являється модель AudiQuattro, яку відрізняють від попередниць привід на всі чотири колеса і спортивний профіль.

У 1969 р назва компанії знову змінилося: вона стала називатися AudiNSUAutoUnion, так як компанію купив NeckarsulmerAuto-mobilwerke («Автомобільний завод в Неккарзульмі», NSU). У 1985 р до фірми знову повернулося колишню назву – AudiAG.

Новітня історія Audi – це безперервний випуск нових моделей, кожна з яких має ряд переваг перед попередниками. Безперервні розробки і удосконалення в модельному ряду автомобілів Audi ведуть компанію до бурхливого, неперекращаного підйому, що триває вже без малого півстоліття.

Графік життєвого циклу обраної компанії у часовій шкалі. З виділенням на графіку основних етапів життєвого циклу компанії.

Проаналізувавши історію, можна виділити наступні етапи розвитку компанії AUDIO, які стали важелем для її визнання, просування товару по ринку і значущості сьогодні:

- Випуск AUDIO-A (1910 р.)
- Випуск AUDIO-C (1912 р.)
- ЗМІНА ВЛАСНИКА (1928 р.)
- ЗЛИТТЯ 4 ПІДПРИЄМСТВ AUTO UNION (1932 р.)
- Випуск АВТО з переднім приводом (1965 р.)
- Випуск AUDIO100 (1968 р.)
- Випуск AUDIO QVATTRO (1968 р.)
- ЗМІНА НАЗВИ КОМПАНІЇ AUDIO NSU (1969 р.)
- ЗМІНА НАЗВИ КОМПАНІЇ AUDIO AG (1985 р.)

Якщо ж у нас основна мета – життєвий цикл компанії, то можна вважати 1910 рік стадією «дитинства», коли зусилля затверджуються для реалізації мети. Безперервні розробки і удосконалення в модельному ряду автомобілів Audi ведуть компанію до бурхливого, неперекращаного підйому, що триває вже без малого півстоліття. На сьогоднішній день компанія знаходиться в стадії світанку, оскільки вона визнана у всьому світі, і щоб не втратити свої позиції необхідно чіткий управлінський контроль за якістю, ціною (для ринку споживача це не маловажно) і зберегти трудовий колектив, який допоміг

досягти таких вершин.



Рисунок 2.2 – Життєвий цикл компанії

Оскільки ресурси Заводу ще не вичерпалися і ринок продукції, що випускається Заводом, не насичений, то в переході на наступний етап розвитку немає необхідності [4].

Аналіз основних етапів життєвого циклу компанії Audi

Етап життєвого циклу	Продовження етапу	Проблема етапу	Дії менеджерів у зв'язку з проблемою	Причини переходу на наступний етап
Юність	Випуск AUDIO-A (1910г), 1912	Заробити високу оцінку ринку послуг	Випуск нових автомобілів	Випуск авто «Покоритель Альп»
Бистрого зросту	1912-1920г	Близкість до банкрутства	Об'єднання з більш крупнішою компанією	Відсутність росту компанії
ЮНОСТЬ (второе рождение)	ЗЛИТТЯ 4 ПІДПРИЄМСТВ AUTO UNION (1932р)	-	-	Націоналізація
РАСЦВЕТ	Випуск АВТО з переднім приводом (1965р) ВипускAUDIO100 (1968р) Випуск AUDIO QVATTRO (1968р) 1985h повернення попередньої назви компанії	-	Нарощення оборотів випуску авто	-

ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА

3.1 Поняття організаційної системи. Організація як відкрита система

Системна методологія у менеджменті отримала визнання та значне поширення вже в другій половині ХХ ст. Науково-технічний прогрес, що дав могутній поштовх автоматизації виробничих процесів, став впливати й на процеси управління. Потрібною стала кібернетика – теорія, що пояснювала деякі закономірності авторегулювання в біології, фізиці і техніці. Відкрилися можливості застосування цих закономірностей в теорії та практиці управління соціально-економічними організаціями. В Україні це знайшло застосування спочатку в проектуванні автоматизованих систем управління (АСУ), а потім і в формуванні системного підходу до всіх процесів організації й управління в соціально-економічних структурах. Серед праць зарубіжних авторів, що визнавали системний підхід як один з універсальних інструментів менеджменту, в Україні здобули популярність роботи Р. Джонсона, Ф. Каста, Д. Розенцвейла, С. Оптнера, С. Янга, Дж. Ріггса, М.Х. Мескона.

Системний підхід увійшов до теорії організації як особлива методологія наукового аналізу і мислення. Здатність до системного мислення стала однією з вимог, що висувуються до сучасного керівника. Сутність системного підходу в менеджменті полягає в уявленні про організацію як про систему. Система, за визначенням багатьох авторів, – це сукупність взаємопов'язаних елементів. Характерною особливістю такої сукупності є те, що її властивості як системи не зводяться до простої суми властивостей вхідних елементів.

Якість організації системи зазвичай виражається в ефекті синергії. Він виявляється в тому, що результат функціонування системи в цілому є вищим, ніж сума однойменних результатів окремих елементів, що становлять сукупність. На практиці це означає, що з одних елементів ми можемо отримати системи різних або однакових властивостей, але різної ефективності, залежно від того, як ці елементи будуть взаємопов'язані, тобто як буде організована сама система [4].

Організація, що є в найбільш загальній абстрактній формі організованим цілим, становить граничне розширення будь-якої системи.

Поняття «організація» як впорядкований стан цілого тотожне поняттю «система». Поняттям протилежним «системі» є поняття «несистема».

Система – це певна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих

елементів, що характеризується цілісністю, емерджентністю та стійкістю. З цієї позиції поняття «організація» відповідає поняттю «система». Проте поняття «організація» дещо ширше за поняття «система», оскільки відображає не тільки стан порядку, але і процеси впорядкування. Саме ця подвійність природи поняття «організація» робить його трактування набагато змістовнішим. Будь-яка система може розглядатися як результат організаційних перетворень, що змінюють один її стан рівноваги іншим.

Система – це не що інше, як організація в статиці, тобто зафіксований на певний момент стан впорядкованості.

Розгляд організації як системи є продуктивним, оскільки це дає змогу систематизувати і класифікувати організації за низкою загальних ознак. Так, за рівнем складності виокремлюють дев'ять рівнів ієрархії:

- рівень статичної організації, що відображає статичні взаємини між елементами цілого;
- рівень простої динамічної системи з наперед запрограмованими обов'язковими діями;
- рівень інформаційної організації, або рівень «термостата»;
-
- організація, що самозберігається, – відкрита система, або рівень клітини;
- генетичні громадські організації;
- організація типу «тварин», що характеризується наявністю рухливості, цілеспрямованою поведінкою і обізнаністю;
- рівень індивідуального людського організму – «людський» рівень;
- соціальна організація, що є різноманітністю суспільних інститутів;
- трансцендентальні системи, тобто організації, які існують у вигляді різних структур і взаємозв'язків.

В основу системного підходу до вивчення організації, що дав можливість розглядати її в єдності всіх складових підсистем та процесів, покладена загальна теорія систем (В. Афанасьєв, І. Блауберг, В. Дружинін, П. Лоуренс, Е. Юдін). Спочатку організація досліджувалася як замкнута система, проте згодом виявилося, що в природі таких організацій немає. Тому сьогодні визначальним є підхід до організації як до відкритої системи, що характеризується такими рисами:

- наявність компонентів (система складається з певної кількості частин,

що називаються компонентами чи елементами. Вони є необхідними для досягнення цілей системи);

- наявність зв'язків (між компонентами системи, із зовнішнім середовищем);

- наявність структури (форма зв'язків організаційно закріплена в структурі, що забезпечує стійкість та надає системі стабільності);

- наявність взаємодії (компоненти впливають один на одного і лише у взаємодії всіх елементів і зв'язків можливими є процеси, за допомогою яких досягається результат);

- перебіг процесів (у системі одночасно здійснюється низка процесів, кожен з яких пов'язаний з певними змінами. Процеси змінюють ресурси, що входять в систему, перетворюючи їх в організаційний продукт);

- цілісність та ємерджентність (властивості, які виникають лише в результаті взаємодії компонентів організації);

- можливість ідентифікації (властивості, на основі яких одну організацію можна відрізнити від інших організацій);

- наявність зовнішнього середовища (явищ і чинників, які не є частиною системи, але істотно впливають на неї);

- наявність концепції (відображає місію, цілі та цінності організації).

Застосування системного підходу для вивчення організації дає змогу значно розширити уявлення про її сутність і тенденції розвитку, більш глибоко та всебічно розкрити зміст процесів, що відбуваються, виявити об'єктивні закономірності формування цієї багатоаспектної системи.

Нині в літературі є безліч визначень системного підходу. Найбільш повною та лаконічною за змістом є дефініція В. Садовського, який зазначав, що системний підхід, або системний метод, є експліцитним (очевидним, відкритим) описом процедур визначення об'єктів як систем та способів їх специфічного системного дослідження (описи, пояснення, прогнози).

Системний підхід при дослідженні властивостей організації допомагає встановити її цілісність, системність і організованість. За системного підходу увага дослідників спрямована на склад організації, властивості елементів, що виявляються у взаємодії. Встановлення у системі стійких взаємозв'язків елементів на всіх рівнях, тобто встановлення закону зв'язків елементів, є виявленням структурної системи як наступний ступінь конкретизації цілого.

Структура як внутрішня організація системи, віддзеркалення її внутрішнього змісту виявляється у впорядкованості взаємозв'язків її частин. Це

дає змогу визначити низку істотних проявів організації як системи. Структура системи, виражаючи її сутність, становить сукупність законів певної сфери явищ.

Дослідження структури організації – важливий етап пізнання різноманітності зв'язків, що мають місце всередині досліджуваного об'єкта. Це один із проявів системності. Інший прояв полягає у виявленні внутрішньоорганізаційних відносин та взаємин об'єкта з іншими складовими системи вищого рівня. У зв'язку з цим необхідно, по-перше, розглядати окремі властивості досліджуваного об'єкта в їх співвідношенні з об'єктом як цілим, а по-друге, розкрити закони поведінки.

Системний підхід до дослідження організації в сучасному його тлумаченні тісно пов'язаний з самокерованими процесами систем. Соціально-економічні системи в більшості випадків нерівноважні, що спонтанно забезпечує розвиток ефекту самоорганізації людського чинника та відповідно самоврядування.

Організаційна наука, застосовуючи системну методологію, передбачає вивчення і врахування досвіду організаційної діяльності в різних типах організації – економічних, державних, військових. Розгляд організації як системи дає змогу збагатити та урізноманітнити методологічний інструментарій дослідження організаційних відносин.

На основі розуміння організації як системи можна виокремити низку загальних властивостей, притаманних організаціям будь-якої природи.

Відоме аристотелівське положення – «ціле більше за суму його частин» – досі залишається найважливішою характеристикою організованої цілісності. Створення цілого здійснюється за допомогою інтеграції. Інтеграція – це об'єднання частин в єдине ціле. Будь-яку організацію можна розглядати як інтегроване ціле, в якому кожен структурний елемент займає своє місце.

Поняття цілісності нерозривно пов'язане з поняттям емерджентності. Емерджентністю називається наявність якісно нових властивостей цілого, що відсутні в його складових частин. Це означає, що властивості цілого не є простою сумою властивостей складових його елементів, хоча і залежать від них. Проте об'єднувані в систему (ціле) елементи можуть втрачати властивості, притаманні їм поза системою, або набувати нових.

Організація, будучи цілісним, системним утворенням, характеризується стійкістю, тобто завжди прагне відновити порушену рівновагу, компенсуючи зміни, що виникають під впливом зовнішніх чинників.

3.2 Життєвий цикл організації

Життєвий цикл організації відіграє важливу роль в системі чинників її внутрішнього середовища, хоча й не завжди виокремлюється внаслідок того, що сприймається не як ситуативна змінна, а як загальносистемна властивість організації, що відображається на інших її складових частинах. Однак багато труднощів та проблем організації визначаються рівнем її зрілості.

Життєвий цикл організації – сукупність стадій, які проходить організація за період свого життя: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.

Народження будь-якої організації пов'язане з необхідністю задоволення інтересів нового клієнта, з пошуком та займанням вільної ринкової ніші. Головна мета організації на цій стадії – виживання, що вимагає від керівництва організації таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, висока працездатність. Характерною для стадії народження є невелика кількість компаньйонів. Особливе значення на цьому етапі має надаватися всьому новому та незвичайному.

Дитинство – стадія небезпечна, оскільки саме в цей період відбувається неспівмірне в порівнянні зі зміною управлінського потенціалу зростання організації. На цій стадії більшість організацій, що утворюються, переживають крах через недосвідченість та некомпетентність своїх менеджерів. Тому основним завданням організації є зміцнення своїх позицій на ринку, при цьому особливе значення надається посиленню конкурентоспроможності. Головна мета організації на цій стадії – короткочасний успіх та забезпечення бурхливого зростання.

Юність – це період переходу від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою односторонців, до диференційованого менеджменту з використанням простих форм фінансування, планування та прогнозування. Головна мета організації в цей період – забезпечення швидкого зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характерна тим, що інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже не є достатньою, що примушує менеджерів використовувати математичні оцінки можливих втрат у результаті дії ризику. У цей період організація потребує появи фахівців у вузьких сферах знань.

Зрілість – розвиток організації на цій стадії спрямовується на користь збалансованого зростання на основі стійкої структури та чіткого управління.

Керівник організації, як правило, задоволений логічністю та стрункістю системи управління, що зменшує його інтерес щодо таких питань, як адаптація до змін зовнішнього середовища, а також оновлення і децентралізація. Таким чином, стадія зрілості пов'язана з проникненням організації в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією. Проте саме в цей період активно зароджується бюрократизм у системі управління. Виділяють три стадії зрілості організації: рання, проміжна й остаточна. Період ранньої зрілості характеризується систематичним зростанням організації, у період проміжної зрілості відбувається збалансоване зростання, а стадія остаточної зрілості – це період формування індивідуальності та іміджу організації. Етап зрілості небезпечний, оскільки є можливість виникнення у керівництва організації думки щодо завершення руху вперед.

Стадія *старіння* характеризується тріумфом бюрократії на всіх етапах управління, загибеллю нових ідей в громіздких структурах управління. Головним завданням організації в цей період є боротьба за виживання і стабільність.

У період *відродження* в організацію приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дають змогу розробити програми внутрішньої перебудови, змінити структуру управління. У керівництві організації, як правило, з'являється лідер, здатний дати поштовх структурі управління. Головна мета в цей період – пожвавлення організації.

Для ефективного управління менеджерів необхідно враховувати особливості управління на кожній з розглянутих стадій життєвого циклу організації.

3.3 Соціальна організація

Розрізняють біологічні, фізичні, технічні організації. Дисципліна «Теорія організації» вивчає *соціальні організації* – складні, динамічні, відкриті, цілеспрямовані, керовані системи, що створені людиною і у функціонуванні яких людина відіграє важливу роль.

Для того, щоб з'ясувати сутність соціальної організації насамперед необхідно розглянути поняття «соціальна система».

Соціальною називається система, в яку входить людина або яка призначена для людини.

Загальні системоформуючі чинники соціальних систем: загальна мета всієї сукупності компонентів; підпорядкування цілей кожного компонента

загальній цілі системи та усвідомлення кожним елементом своїх завдань і розуміння загальної цілі; виконання кожним елементом своїх функцій, обумовлених поставленим завданням; відносини субординації та координації між компонентами системи; наявність принципу зворотного зв'язку між керуючою та керованими підсистемами.

Першим і найважливішим компонентом соціальних систем є людина-істота насамперед суспільна, свідома, пов'язана з іншими людьми різноманітними відносинами та формами взаємодії. У процесі праці люди об'єднуються в групи, артіль, соціальні прошарки, спільноти та організації. Наявність людського компонента – головна відмінність соціальної системи від інших цілісних систем.

Друга група компонентів соціальної системи – процеси (економічні, соціальні, політичні, духовні), сукупність яких є зміною станів системи в цілому або в якійсь частині її підсистем. Процеси можуть бути прогресивними та регресивними. Вони викликані діяльністю людей, соціальних і професійних груп.

Третя група компонентів соціальної системи – речі, тобто предмети, залучені до господарського і суспільного життя, так звані предмети другої природи (виробничі будівлі, знаряддя і засоби праці, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку та управління, технологічні пристрої, створені людиною, що використовуються нею в процесі виробничої, управлінської та духовної діяльності).

Четверта група компонентів соціальної системи має духовну природу – це суспільні ідеї, теорії, культурні, етичні цінності, звичаї, ритуали, традиції, вірування, які знову-таки обумовлені діями та вчинками різних суспільних груп і окремих індивідів.

Залежно від сутності, призначення, місця в суспільстві, типу організації, функцій, відносин з середовищем можна виділити деякі основні рівні соціальних систем.

Найширший і найскладніший рівень – все суспільство (українське, російське, американське, китайське та ін.), сукупність членів цього суспільства і весь комплекс суспільних відносин – економічних, політичних, власне соціальних, духовних. У цьому найширшому розумінні соціального конкретне суспільство виступає як динамічна соціальна система.

Другий рівень соціальних систем – співтовариства, об'єднання людей меншого порядку (нації, стани, соціальні та етнічні групи, еліти, поселення).

Третій рівень соціальних систем – організації, що діють в реальному секторі економіки (кредитно-фінансові установи, наукові, науково-освітні фірми, корпорації, громадські об'єднання).

Четвертий (первинний) рівень соціальних систем – цехи, бригади, ділянки, професійні групи, кафедри, відділи та інші підрозділи в межах організації, їх особливість полягає у безпосередніх контактах один з одним.

Суспільству властиві й інші системні утворення, наприклад адміністративно-територіальні, що мають декілька рівнів: загальнодержавний, регіональний (область, район), муніципальний (місто, селище, село). Кожний із рівнів у свою чергу є складною системою з безліччю різних компонентів, специфічною структурою, функціями, органами управління. Інший вид формування систем – за сферами суспільного життя: економічна, політична, соціальна і духовна. Наприклад, економіка – це промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок, будівництво. Промисловість, сільське господарство у свою чергу поділяються на галузі, підгалузі, а ті – на корпорації, фінансово-промислові групи, фірми, підприємства (малі, середні, великі), цехи, ділянки, відділи, бригади. Політична сфера – це держава (законодавчі, виконавчі та судові органи), громадські об'єднання (політичні партії, суспільно-політичні рухи). Духовна сфера – засоби масової інформації, культурні фонди, творчі об'єднання, науково-професійні асоціації.

Соціальні організації об'єднують діяльність людей в суспільстві. Взаємодія людей через соціалізацію створює умови і передумови для вдосконалення суспільних та виробничих відносин. Є різні підходи до поняття «соціальна організація».

Під поняттям «соціальна організація» можна розуміти штучне об'єднання інституційного характеру, призначене для виконання певної функції. У цьому сенсі соціальна організація має свій соціальний статус, виступає як цільовий об'єкт, цільова спільність, в якій досягнення загальної мети визнається за можливе тільки через досягнення індивідуальної мети, і навпаки, досягнення індивідуальної мети стає можливим тільки через висунення та досягнення загальної мети.

Термін «соціальна організація» використовується для характеристики ступеня впорядкованості об'єкта, тобто для виявлення його структури і типу зв'язків цілого та його частин. У цьому сенсі термін «соціальна організація» зазвичай вживається для позначення організованих та неорганізованих систем, формальних і неформальних організацій.

Соціальна організація має соціальні властивості, до яких належать: організаційні цілі і функції, ефективність результатів, мотивація і стимулювання персоналу. Організація формується як соціальне середовище, що включає соціальні групи, статуси, норми, відносини лідерства. Соціальна організація є одним із найбільш розвинених видів соціальної системи.

На практиці соціальні системи реалізуються у формі організацій, компаній, фірм, установ, органів.

У теорії організації виділяють різні види соціальних організацій: соціально-економічні, соціально-політичні, соціально-освітні. Кожен з цих видів має пріоритет власних цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Цілі соціальних організацій

Види соціальних організацій	Цілі
Соціально-економічні	Головна ціль: одержання максимального прибутку на користь засновників
Соціально-культурні	Головна ціль: реалізація естетичних установок; вторинна ціль: одержання максимального прибутку
Соціально-освітні	Головна ціль: задоволення потреб клієнтів в інформації та знаннях; вторинна ціль: одержання прибутку

Соціально-економічна організація характеризується наявністю соціальних і економічних зв'язків між працівниками.

До *соціальних* зв'язків належать: міжособові, побутові відносини; відносини за рівнями управління; відносини до людини громадських організацій.

До *економічних* – матеріальне стимулювання і відповідальність, прожитковий мінімум, пільги та привілеї.

Співвідношення цих зв'язків відіграє вирішальну роль у процесах створення або діагностики стану організації.

При організації або реорганізації можна скористатися таблицею впливу рівнів вказаних зв'язків на стан організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вплив рівня зв'язків на стан організації

Соціальні зв'язки	Економічні зв'язки		
	слабкі	середні	міцні
Слабкі	Нестійка організація	Слабка організація	Конфліктна організація
Середні	Слабка організація	Середня організація	Середня організація
Міцні	Конфліктна формальна і сильна неформальна організація	Середня організація	Сильна організація

В організації відбуваються об'єктивні (природні – за економічними, управлінськими та організаційними законами) та суб'єктивні (штучні – за волею людини або суспільства) процеси.

До об'єктивних відносять процеси спаду і піднесення в діяльності організації, баланс попиту та пропозиції, процеси, пов'язані з законами організацій.

До суб'єктивних – процеси, пов'язані з реалізацією технологічних, економічних, управлінських та інших рішень суб'єктів управління.

Сутність соціальної організації можна виразити такою залежністю:

*Соціальна організація = Колектив + Матеріально-технічна база +
Фінанси + Інформаційне забезпечення + Трансформаційний процес.*

Трансформаційний процес характеризує перетворення ресурсів організації, що надходять ззовні, в певний кінцевий результат, який може виступати у формі товару, в матеріально-речовій формі або у формі послуги. Особливим видом послуги є управлінські послуги, що виробляються органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Як видно із наведеної залежності, центральним елементом соціальної організації є колектив, проте не можна ототожнювати колектив з усією соціальною організацією. Колектив – це об'єднання всіх працівників організації, що здійснюють спільну трудову діяльність. Організація не може функціонувати без колективу, який становить її основу. Показники багатьох складових, що входять в організаційну систему, залежать від складу та настрою колективу. Колектив може бути повністю замінений, проте організація продовжить свою діяльність.

З іншого боку повністю автоматизовану структуру, що функціонує без участі людини не можна визнати соціальною організацією. Прикладом такої організації можуть бути повністю автоматизовані магазини, що набули поширення в Японії, які працюють без продавців і касирів. Приватне підприємство, в якому працює тільки одна людина, теж не можна вважати організацією, оскільки воно позбавлене основної складової організації – колективу.

3.4 Фінансово-економічна підсистема, управлінська система, соціально-психологічна підсистема

Одним з сучасних підходів до виокремлення внутрішніх змінних, що мають інтегративне значення, є підхід, викладений у підручнику «Управління організацією» за редакцією А. Поршнева, З. Румянцевої та Н. Саломатіна. Сутність цього підходу становить думка, що внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом змінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг). Це структура організації, її культура та ресурси.

Ми пропонуємо як синтезуючий підхід використовувати таку систему внутрішніх змінних:

- ресурси (об'єктивні – фінансові, інформаційні, техніко-технологічні, організаційні; суб'єктивні – здібності персоналу, культура організації, її імідж);
- процес трансформації (об'єктивні – стратегії, структура, завдання, технології; суб'єктивні – стиль управління, владні відносини);
- результати (об'єктивні – місія, цілі; суб'єктивні – соціальні цінності організації).

Взаємопов'язані внутрішні змінні, які становлять тільки частину сукупності чинників, що впливають на організацію, називають соціотехнічними підсистемами. Вони отримали цю назву, оскільки мають соціальний компонент (людей) та технічний компонент (інші внутрішні змінні). Зміна в одній з них певною мірою впливає на всі інші. Вдосконалення однієї змінної, наприклад технологій, обов'язково може привести до підвищення продуктивності праці, якщо ці зміни позначаються негативно на іншій змінній – людях.

Враховуючи вищевикладене, можемо стверджувати, що внутрішнє середовище організації – це все те, що знаходиться всередині організації, сформоване матеріально-технологічною, фінансово-економічною та соціально-психологічною підсистемами. Інтегруючу та спрямовуючу роль у процесі їх функціонування та розвитку відіграє управлінська підсистема.

Матеріально-технологічна підсистема організації також є системою, її доцільно поділити на матеріально-технічну, інформаційно-комунікативну та організаційно-управлінську підсистеми.

Організаційно-управлінська підсистема, використовуючи певні управлінські важелі справляє безпосередній вплив на матеріально-технічну та інформаційно-комунікативну підсистеми.

До складових матеріально-технічної підсистеми організації можна віднести: основні фонди організації; малоцінні швидкозношувані предмети; водо-, тепло- та енергозабезпечення; тару для зберігання товарно-матеріальних цінностей на складах або для здійснення технологічних процесів. До складу інформаційно-комунікативної підсистеми потрібно включити такі складові: комунікаційні мережі; інформаційні технології (технології обробки, передачі та зберігання інфор-програмне забезпечення); інформаційні системи; діловодство та документообіг.

Основу інформаційно-комунікативної підсистеми становить управлінська інформація та комунікації, що виникають під час її надходження, обробки та зберігання. Організаційно-управлінська складова матеріально-технологічної підсистеми включає: організаційне, комунікативне та нормативно-правове забезпечення процесу управління матеріально-технічною та інформаційно-комунікативною підсистемами організації.

Важливе місце у функціонуванні будь-якої організації, особливо державної, займає фінансово-економічна підсистема, яка є комплексом економічних відносин всередині організації, що опосередковують рух фінансових ресурсів, спрямованих на реалізацію функцій і завдань організаційної системи в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Особливістю фінансово-економічної підсистеми державної організації є те, що її формування і межі чітко регламентовані законодавством та регулюються державою. Фінансово-економічна підсистема організації характеризує систему фінансово-економічних відносин щодо надходження, формування, розподілу і використання фінансово-економічних ресурсів для забезпечення ефективного функціонування організації в цілому. Систему фінансово-економічних відносин організації насамперед, слід поділяти на зовнішні і внутрішні (які формуються в системі самої організації). У свою чергу, в системі зовнішніх фінансово-економічних відносин організації варто виділяти фінансово-економічні відносини з державою (державними органами) та фінансово-економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання.

Соціально-психологічна підсистема організації включає колектив, формальні та неформальні групи, організаційну ультуру соціально-психологічний клімат та імідж організації.

Внутрішнє середовище організації залежить від зовнішнього, будучи його органічною складовою, отримуючи від нього все необхідне для реалізації своєї місії та передаючи йому результати своїх трансформаційних зусиль.

3.5 Класифікація організацій

У державі є велика кількість соціальних організацій, що вирішують найрізноманітніші завдання: господарські, культурні, суспільні, релігійні. У будь-якій науці, у тому числі й в теорії організації, одним із основних завдань аналізу є класифікація об'єктів, тобто виокремлення об'єктів, схожих за своїми властивостями.

Для різних типів організацій використовуються різні методи вивчення їх діяльності, оскільки організації ставлять перед собою соціальні цілі, що істотно відрізняються. Соціальні організації мають різноманітні форми. Як приклади можна назвати підприємство, лікарню, ВНЗ, школу, політичну партію, спортивне товариство, орган влади. Складність і різноманітність організацій зумовлюють необхідність їх класифікації. Виділяють такі основні критерії класифікації:

- за критерієм формалізації: формальні (мають чітко визначені цілі, правила поведінки, структуру й зв'язки) та неформальні (функціонують без чітко визначених цілей, правил та структури) організації;
- за формою власності: приватні, колективні (корпоративні), комунальні та державні організації;
- за формою результату: комерційні (орієнтуються на прибуток) та некомерційні організації (орієнтуються на одержання соціального ефекту);
- за типом завдань, що вирішуються: економічні, фінансові, політичні, освітні, медичні, військові та ін.;
- за принципами об'єднання людей: добровільні (церква, політичні партії, клуби), примусові (армія, початкова школа, тюрма, психіатрична лікарня), унітарні (їх члени об'єднуються для досягнення загальної та індивідуальної мети – підприємства, банки, ВНЗ);
- за характером діяльності: технологічні (реалізують технологію виготовлення певної продукції або надання послуг), програмно-цільові (реалізують певну програму діяльності з вирішенням певної соціальної проблеми), непрограмні (реалізують гнучку і складну програму дій, яку визначити наперед неможливо).

Як і системи, організації поділяються на штучні і природні. Перші створюються штучним шляхом: вони проектується, потім будуються і реалізуються на практиці. Прикладами штучних організацій є підприємства,

школи, лікарні. Природні організації виникають без попереднього проектування та інших наперед визначених дій, наприклад поселення людей, що виникає стихійно.

Однією з основних класифікацій організацій є їх поділ на:

1) *ділові*. Такі організації мають штатних працівників, які одержують заробітну плату та інші виплати. Вони створюються окремими підприємцями, колективами або соціальними інститутами: державою, місцевим самоврядуванням, акціонерними товариствами. Ділові організації можуть бути державними, муніципальними, приватними. Внутрішнє цільове регулювання діяльності в межах організації здійснюється за допомогою адміністративно-управлінського апарату;

2) *громадські*. Ці організації становлять союз індивідуальних учасників, об'єднаних суспільне значущою метою. На відміну від ділових організацій, орієнтованих на задоволення потреб населення, громадські організації займаються вирішенням соціальних проблем суспільства або проблем членів своїх організацій. Регулювання діяльності в межах громадських організацій забезпечується спільно прийнятим статутом та дотриманням принципу виборності керівництва;

3) *асоціативні організації*. Вони побудовані на основі особистих симпатій, взаємної прихильності, загальних інтересів – це сім'я, коло друзів і знайомих, студентська компанія, неформальні групи і об'єднання. Наведена класифікація має узагальнений характер. У деяких випадках вирішення питання про приналежність конкретної організації до певної групи чи класу викликає труднощі. Наприклад, акціонерні товариства, які за характером своєї діяльності належать до ділових організацій, використовують статут і певну систему виборності керівних органів, тобто принципи, характерні для громадської організації.

Відповідно до класифікації всі ділові організації підрозділяються на два основні класи: відособлені і корпоративні.

Відзначимо три особливості ділових організацій.

Перша полягає в тому, що основу цільових установок ділових організацій становить комерційна ідея (одержання прибутку або соціального ефекту). Тому в своїй діяльності такі організації повинні орієнтуватися на досягнення кінцевого результату, який, як правило, виражається в грошовому або речовому еквіваленті.

Друга особливість впливає з того, що ділові організації або оперують

значними матеріальними і грошовими ресурсами, або здійснюють істотний вплив на управління такими ресурсами. Тому в їх системах управління найчастіше використовується жорстка ієрархічна структура.

Третьою характерною рисою всіх ділових організацій є перетворення матеріальних або інформаційних ресурсів, що надходять на вхід організації, в кінцевий продукт за умови вирішення соціально-значимих завдань.

Як цільова установка ділової організації часто використовується не одна ціль, а набір цілей або під цілей. Наявність набору альтернативних цілей діяльності дає змогу організації підвищити можливість виживання в умовах напруженої конкурентної боротьби. Для цього, наприклад, підприємства розвивають паралельні види діяльності, щоб у разі вимушеної або запланованої ліквідації одного з напрямів робіт можна було безболісно переключитися на інший вид діяльності. Подібні стратегії називають диверсифікація.

3.6. Еволюція соціальних організацій

Адаптація соціально-економічної системи – це не просто пристосування, а завжди розвиток, що здійснюється шляхом системної диференціації, направлений на досягнення максимальної стійкості системи. Еволюція соціально-економічних систем якісно відрізняється від еволюції природних систем.

Основний еволюційний принцип – принцип доцільності – не виявляється в межах суспільства так само однозначно, як у природній системі. Відомо, що за природного відбору виживають найбільш пристосовані особини. У людини в порівнянні з іншими живими істотами скромніші фізичні можливості пристосування.

Особливість соціально-економічної еволюції полягає в наявності загальних прогресивних тенденцій в її розвитку, що підтверджується всією історією людства. Еволюція ж природних систем досягнувши апогею виявляє тенденцію до своєрідного повторення, циклічності. Порушення цих довготривалих природних циклів у природній історії часто мало характер катастроф.

Виокремлюється ще одна важлива особливість еволюції соціально-економічних систем – передача історичного досвіду майбутнім поколінням, що складає найважливішу умову їх подальшого розвитку. Завдяки цій особливості соціальна еволюція має соціокультурний характер, бо відбувається шляхом

засвоєння, спадковості, використання корисних навичок, знань, традицій, вироблених попередніми поколіннями людей, і тому здійснюється значно швидшими темпами, ніж еволюція природних систем.

Суспільство є відкритою нерівноважною системою. У суспільстві свідоме управління доповнюється самоорганізацією, тобто стихійною дією на процеси, що в системі. Процес самоорганізації в подібних системах починається з випадкових зовнішніх дій (флуктуації), які в нерівноважній системі не пригнічуються, а, навпаки, посилюються і врешті-решт приводять до утворення нової динамічної структури. В результаті самоорганізації, що здійснюється за принципом негативного зворотного зв'язку, в системі встановлюється новий порядок – спонтанний, оскільки він виникає не під впливом зовнішніх сил, як у звичайній організації, а утворюється мимоволі внаслідок внутрішніх причин. Підтримка нової рівноваги в системі здійснюється вже на основі принципу позитивного зворотного зв'язку.

Принцип негативного зворотного зв'язку лише показує, як підтримується спонтанно виникаючий порядок в системі, але не дає змоги розкрити механізм виникнення такого порядку, а також механізм переходу від одного типу порядку або стадії розвитку до інших. Тому потрібно застосовувати принцип позитивного зворотного зв'язку, згідно з яким прогресивні зміни, що виникають у системі, не пригнічуються, а накопичуються та посилюються.

Формування і розвиток нових структур безпосередньо пов'язані з дією випадкових чинників. Початком будь-якого розвитку є випадкові зміни, які поступово призводять до нестійкості системи.

В результаті взаємодії великої кількості випадкових чинників у відкритих нерівноважних системах відбувається їх взаємне узгодження та виникають кооперативні процеси, що супроводжуються колективною поведінкою елементів структури, що утворюється. Яким шляхом піде подальша еволюція, яка альтернатива буде вибрана системою, багато в чому залежить від випадкових чинників.

ТЕМА 4. СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРОЕКТУВАННЯ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Структура організації характеризує її будову, просторово-часове розташування її частин, взаємозв'язки між ними і являє собою впорядковану сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.

Вона тісно пов'язана з цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

Організаційна структура може визначатися також як форма розподілу й кооперації управлінської діяльності, в межах якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на вирішення поставлених завдань і досягнення намічених цілей. Із цих позицій організаційна структура розглядається як система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав та відповідальності, порядку та форм взаємодій між органами управління, що входять до її складу, і людьми, які в них працюють. Найпростіше ж структуру організації визначають як сукупність усіх її служб і органічних зв'язків між ними як по вертикалі, так і по горизонталі від начальника до безпосереднього виконавця. Та останнє визначення не досить повне, оскільки не враховує чинника людської поведінки. Поведінка людей визначає ефективність функціонування структури навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між підрозділами. Тому організаційну структуру будь-якої комерційної фірми, банку, освітнього закладу, державної установи тощо слід розглядати з різних позицій і з урахуванням різних критеріїв. На її ефективність впливають:

- наявні взаємозв'язки, що виникають між людьми у процесі виконання ними роботи. Це відображається у схемах організаційних структур і посадових обов'язках;
- філософія та політика керівництва й методи його впливу на поведінку людей;
- повноваження та функції працівників організації на різних рівнях управління.

Таким чином, проектування організації (фірми, підприємства) можна визначити як пошук найраціональнішого поєднання внутрішніх організаційних складників, що дає змогу побудувати таку систему взаємовідносин між окремими ланками фірми, яка створюватиме реальні умови для виконання планів і реалізації вибраної стратегії розвитку, тобто забезпечуватиме можливість ефективного управління фірмою.

При побудові організаційної структури необхідно дотримуватися таких принципів:

Структура управління має передусім відображати цілі й завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам.

Слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи й нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації.

Формування структури управління належить зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органа управління, з установленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями й відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої призводить до дисфункції структури управління в цілому.

Структура управління має бути адекватною соціально-культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів.

Отже, побудувати структуру управління організацією — означає поділити її на певні частини й делегувати цим частинам виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу повноважень і відповідальності, визначивши інтеграційні та координаційні механізми взаємодії виокремлених частин. Процес побудови організаційної структури відбувається поетапно, починаючи від задуму щодо майбутньої організації і закінчуючи визначенням завдань поточного адміністрування. При цьому функціональне наповнення кожної фази організаційного процесу суттєво змінюється.

ТЕМА 5 КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

Цікавим є розподіл затрат робочого часу лінійними керівниками різних рівнів управління на основні функції керівництва. Затрати часу на розробку планів зменшуються зі зниженням рівня управління. Функція організації вимагає порівняно однакової уваги з боку керівників усіх рівнів. Основне навантаження щодо реалізації функції контролю припадає на вищу та середню ланку. Реалізація функції стимулювання здійснюється на низових рівнях, як і функції виховання.

Процес керівництва колективом можна поділити на три стадії:

- визначення цілей, які мають бути досягнуті за певний відрізок часу;
- інформування колективу про завдання, методи їх виконання, ресурси тощо;
- проведення аналітичної роботи з метою вивчення резервів підвищення ефективності трудової діяльності колективу.

Таким чином, враховуючи зміст основних стадій керівництва, можна дійти висновку, що керівництво – це процес неперервного обміну інформацією між його суб'єктом та об'єктом з метою впливу один на одного.

Важливе значення в менеджменті має співвідношення керівництва та лідерства. Лідерство має місце у всіх сферах професійної діяльності керівника будь-якого рангу. Менеджер, займаючи певну посаду на відповідному рівні управління, стає формальним лідером колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він може й не бути дійсним лідером, якщо не володітиме відповідними якостями. У такому випадку функція лідерства може перейти до неформальних лідерів, найбільш авторитетних членів колективу. За такої ситуації лідерство стає процесом стихійного, спонтанного керівництва колективом і може мати негативний вплив на нього, якщо формальний керівник не звертатиме на це уваги. Неформальними лідерами стають найбільш ініціативні, енергійні, поінформовані працівники.

Безлідерні колективи менш ефективні. Найбільшої ефективності у своїй діяльності досягають ті колективи, де керівник є одночасно лідером. Він повинен уміти впливати на колектив через його неформальних лідерів, а не протиставляти себе їм і боротися з ними.

Одним із методів діагностики, яка дозволяє виявити дійсного лідера, є метод соціометрії, який полягає у тому, що члени колективу виражають своє ставлення один до одного, заповнюючи спеціально створену таблицю-

шахматку (соціоматрицю). Роблять вони це інкогніто. Кількість рядків та стовпчиків у соціоматриці дорівнює числу членів групи. По горизонталі відзначається ставлення певного кількості колективу до колективу в цілому, а по вертикалі – ставлення інших його членів до даного члена колективу. При цьому позитивні оцінки таких взаємин позначаються знаком "+", негативні - "-", відсутність оцінок позначається "0". Самовибір не передбачається, тому клітинки по діагоналі не заповнюються.

Для спрощення опрацювання даних соціоматриць прізвища членів групи шифруються, у найпростішому випадку - кодуються номером згідно зі списком групи, або їм відповідає певна буква (рисунок 7).

<div> <div>Хто вибирає</div> <div>Кого вибирають</div> </div>		А	Б	В	Г	Д	Е	Віддано оцінок (голосів)		
								+	-	Всього
А		*	-	+	+	-	-	2	3	5
Б		0	*	0	+	0	+	2	0	2
В		+	-	*	+	0	0	2	1	3
Г		0	0	+	*	0	+	2	0	2
Д		0	-	0	+	*	0	1	1	2
Е		+	+	+	+	0	*	4	0	4
Отримано оцінок (голосів)	+	2	1	3	5	0	2	13		
	-	0	3	0	0	1	1		5	
	Всього	2	4	3	5	1	3			18

Рисунок 7 – Соціоматриця

За результатами опрацювання даних соціоматриці можна встановити такі характеристики членів досліджуваного колективу:

- лідер – «зірка» – член групи, який отримав максимальну кількість позитивних оцінок (найбільш популярний);
- «бажаний» – член групи, який отримав не менше половини позитивних оцінок «лідера-зірки»;
- «відокремлений» – член групи, який отримав всього одну-дві позитивні оцінки;
- «ізольований» – член групи, який не отримав ні позитивних, ні негативних оцінок і одночасно залишився байдужим до решти членів групи;
- «ігнорований» – член групи, який отримав лише негативні оцінки.

Для того щоб керівника вважали лідером колективу, він повинен володіти певними якостями:

- діловими (компетентність, економічне мислення, знання основ науки управління);
- організаторськими (контактність, психологічний такт, емоційно-вольова стриманість);
- особовими (енергійність, ініціативність, вимогливість, рішучість, оптимізм);
- морально-політичними (відданість інтересам держави, трудового колективу, інтелігентність, широке коло захоплень).

Важливими характеристиками керівника-лідера є його висока інтелектуальна та емоційно-вольова стресостійкість. Інтелектуальна означає бажання набувати нових знань, прагнути до них. Емоційно-вольова стресостійкість характеризує здатність приймати компетентні рішення в умовах нестачі інформації, дефіциту часу, ділових протиріч і власних конфліктів.

Перераховані властивості створюють авторитет керівника, його модель, приклад якої може бути таким:

- уміння організовувати діяльність колективу з дотриманням вимог господарського, адміністративного й трудового права;
- націлювати колектив на все нове, прогресивне;
- користуватися владою в керівництві колективом так, щоб інтереси підприємства та особистості інтереси працюючих забезпечувалися однаковою мірою;
- контролювати свої вчинки й володіти власними емоціями;
- намагатися бути справедливим і доброзичливим;
- чітко виконувати обіцянки, дані колективу чи окремим працівникам.

Отже, в основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив та влада.

Лідерство – це здатність впливати на окремих працівників та групи з метою зосередження зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей згідно з певними повноваженнями.

Стили керівництва та типи менеджерів

Особливості взаємодії членів колективу з приводу прийняття й реалізації рішень формують стиль керівництва. Він обумовлюється особливостями

розпоряджувально-владних взаємин у колективі, в залежності від співвідношення яких він може бути директивним (авторитарним), демократичним і анархічним.

Для директивного стилю керівництва характерне усунення підлеглих від участі у виробленні та прийнятті рішень, відсутності у них можливості проявляти власну ініціативу та самостійність. Він базується на тому, що авторитарний керівник має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Цей стиль керівництва більше влаштовує "людину Х", згідно з теорією Мак-Грегора. Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, здійснює психологічний тиск на них, застосовує погрози. Якщо він використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Для демократичного стилю керівництва характерна участь членів колективу в обговоренні важливих питань його життєдіяльності, існує інтерес керівника до думки підлеглих. Демократичний керівник вміє залучати до прийняття рішень членів колективу та інтегрувати їхні думки. Демократичне керівництво апелює до «людини У», згідно з теорією Мак-Грегора. Цей стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень, оцінкою роботи після її завершення.

Різновидом демократичного стилю є ліберальне керівництво, яке базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі власної роботи. Цей стиль необхідний там, де колектив знаходиться на високому рівні зрілості, де встановилися порядок і дисципліна.

Анархічний стиль керівництва має місце тоді, коли керівник самовідмежовується від процесу керівництва. Цей стиль може бути доречним у тому випадку, якщо колектив «доріс» у своєму розвитку до того, що може ефективно діяти на засадах самоуправління.

Вибір стилю керівництва обумовлюється дією різноманітних факторів, серед яких головну роль відіграє ситуація. Частота застосування відзначених стилів керівництва різна. Найбільш розповсюдженим вважається демократичний стиль. Менеджер повинен відчувати ситуацію і вибирати такий стиль у своїй діяльності, потребу в якому відчувають його підлеглі.

ТЕМА 6 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ. КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1 Зміст понять «культура» та «організаційна культура»

*Всі сили корпоративної
культури спрямовані проти змін.
Брюс Хендерсон*

Сьогоднішній менеджер відчуває величезний тиск з усіх сторін. Взяти хоча б тільки один аспект сучасного зовнішнього середовища – мінливу природу робочої сили і проблеми її мотивації і стимулювання. За останні десятиліття менеджмент показав, що управляти – завдання не просте. Зміни, які відбулися ще більше ускладнили цю галузь людської діяльності. Як би у відповідь на це з'явилися нові теорії і концепції менеджменту, які відображають найбільш цінний і корисний узагальнений досвід управління. Ключ до успіху в майбутньому полягає в тому, що менеджмент дол дружин розглядатися не як закріплення статус-кво, а як підтримку найвищого рівня і динаміки змін, які тільки можуть видержати люди і організація [1].

Важливим компонентом теорії організації є уявлення про організаційну культуру. У сучасних умовах головними напрямками роботи з підвищення ефективності діяльності організацій є зміна ставлення працівників до праці, забезпечення її сучасної організації, творчої спрямованості. Саме реалізація цих напрямів створює передумови для розвитку організаційної культури.

Найповніше визначення поняття організаційної культури таке: «Організаційна культура – це набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій».

Таким чином, організаційна культура – це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників. У деяких дослідженнях організаційну культуру називають корпоративною культурою.

Формування організаційної культури відбувається з часом, вона вбирає досвід працівників, плоди їх виховання, враховує цілі та установки організації. Загальна мета організаційної культури – створення в організаціях здорового

психологічного клімату для об'єднання працівників в єдиний колектив, що сповідує певні етичні, моральні та культурні цінності.

Організаційна культура має певний набір елементів – символи, цінності, вірування, припущення. Виокремлюють три рівні організаційної культури.

Перший рівень або поверхневий, включає, з одного боку, такі видимі зовнішні факти, як архітектура, поведінка, мова, технологія, гасла, а з іншого – все те, що можна відчувати та сприймати за допомогою відчуттів людини. На цьому рівні речі і явища виявити легко, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Другий рівень або підповерхневий, передбачає вивчення цінностей і вірувань, їх сприйняття має свідомий характер та залежить від бажання людей.

Третій рівень або глибинний, включає базові припущення, що визначають поведінку людей: ставлення до природи, розуміння реальності часу та простору, ставлення до інших людей, до роботи. Без спеціального зосередження ці припущення важко усвідомити навіть членам організації.

Дослідники організаційної культури часто обмежуються під поверхневим рівнем, оскільки на глибинному рівні виникають майже непереборні труднощі.

Властивості організаційної культури базуються на таких істотних ознаках: загальність, неформальність, стійкість. Загальність організаційної культури виражається в тому, що вона охоплює всі види дій, здійснюваних в організації.

Неформальність організаційної культури визначається тим, що її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя.

Можна виділити декілька основних ознак організаційних культур, за якими вони відрізняються. Особлива комбінація таких ознак додає кожній культурі індивідуальності, дає змогу її ідентифікувати.

До *основних ознак організаційної культури* відносять: відображення в місії організації її основних цілей; спрямованість на вирішення загальних завдань організації або особистих проблем її учасників; ступінь ризику; міра співвідношення конформізму та індивідуалізму; перевага групових або індивідуальних форм ухвалення рішень; ступінь підлеглості планам та регламентам; переважання співпраці або суперництва серед учасників; відданість або байдужість людей стосовно організації; орієнтація на самостійність, незалежність або підлеглість; характер ставлення керівництва до персоналу; орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці та

стимулювання; орієнтація на стабільність або зміни; джерело та роль влади; засоби інтеграції; стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура організації містить як суб'єктивні, так і об'єктивні елементи.

До *суб'єктивних елементів* культури належать вірування, цінності, образи, ритуали, табу, легенди та міфи, пов'язані з історією організації та життям її засновників, звичаї, прийняті норми спілкування, гасла [8].

Об'єктивні елементи культури відображають матеріальний бік життя організацій. Це, наприклад, символіка кольору, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі[1].

Найпростіша схема успішної підприємницької діяльності донедавна виглядала так: підприємець поєднує три чинники виробництва – працю, землю і капітал, виробник певного товару виходить на ринок, реалізує його, компенсує витрачені ресурси й отримує прибуток [4]. Однак досвід розвитку організації засвідчує, що її успіх забезпечує набагато більше чинників, а саме: технологія виробництва, технологія й техніка менеджменту, організація бухгалтерського обліку, планування, стиль управління, культура підприємницької діяльності тощо.

Кожна організація має власну нематеріальну сутність – культуру, характер, структуру, специфіку, стиль функціонування. Все це впливає на процеси, що відбуваються всередині організації, та на її контакти із зовнішнім середовищем.

Аналізуючи різні висловлювання стосовно суті культури організації, фахівці сходяться на тому, що;

1. Кожна організація має власну культуру, без якої вона існувати не може (навіть якщо цей факт заперечується керівництвом організації).

2. У кожній організації культура має свій унікальний, неповторний, своєрідний характер.

3. Культура є стимулом поведінки, виразом її тотожності з оточуючим соціальним середовищем організації, з суспільством у цілому.

6.2 Функції культури організації

1. *Охоронна функція* (полягає у створенні бар'єра, що оберігає організацію від небажаного зовнішнього впливу. Вона реалізується через різні заборони, "табу", що обмежують норми).

2. *Інтегруюча функція* формує відчуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб приєднатись до неї. Це полегшує вирішення кадрових проблем).

3. *Регулююча функція* (підтримує необхідні правила та норми поведінки членів організацій, їхні взаємини, контакти із зовнішнім середовищем, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів).

4. *Адаптивна функція* (полегшує взаємне пристосування працівників один до одного та до організації. Вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання працівників. Беручи участь у спільних заходах, дотримуючись однакових способів поведінки тощо, працівники легше знаходять контакт один з одним).

5. *Орієнтуюча функція* (направляє діяльність організації та її членів у необхідне русло).

6. *Мотиваційна функція* (створює необхідні стимули для узгодженої роботи працівників організації).

7. *Функція формування іміджу* організації, тобто її бачення в очах інших суб'єктів (це бачення є результатом невимушеного синтезу працівниками окремих елементів культури організації в певну цілісність, яка справляє значний вплив як на емоційне, так і на раціональне відношення до неї) [5].

Як зазначають Стадник В.В., Йохна М.А., організаційна культура виступає своєрідною закритою мораллю, яка покликана зміцнювати згуртованість членів певної соціальної групи, спрямовувати їх діяльність у потрібному напрямку, який забезпечує успішну діяльність і розвиток організації. Організаційна культура є логічним завершенням роботи менеджерів підприємства з іншими компонентами внутрішнього середовища, «відображенням» їхніх змін і удосконалення [3].

Харіс і Моран пропонують розглядати конкретну культуру організації на основі десяти характеристик:

- усвідомлення себе та свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;
- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі;
- що і як їдять люди, звички та традиції в цій сфері;
- усвідомлення часу, ставлення до нього та його використання;
- взаємини між людьми;
- цінності та норми;
- віра в щось, ставлення або прихильність до чого-небудь;

- процес розвитку працівника та існуюча система навчання;
- трудова етика та система мотивації.

Культура базується на знаннях, вміннях, навичках, досвіді та є результатом особистого вкладу кожного окремого працівника.

Культура може привести до підвищення ефективності за рахунок:

1) розширення знань про реальну ситуацію в організації. Розуміння соціального клімату, аналіз компетентності, аудит систем оцінки результатів, управлінський контроль стають зовсім іншими після проходження фільтра культури;

2) культура стратегічних рішень покращує діагностику та реалізацію планів, вона дозволяє тестувати перспективність рішень і прогнозувати, які з них мають шанси на успіх, а які – ні;

3) увага до культури сприяє зростанню показників інтелектуального рівня і раціональності організації, усвідомленому прийняттю змін;

4) культура є колективним надбанням, оскільки включає в себе комплекс цінностей, створених групою;

5) культура є першоосновою відносин, а, отже, і підвищення ефективності, так як вона формує уявлення про організацію та відносини в ній; з культурою може асоціюватися певна концепція діяльності організації, її спеціалізації чи ефективності.

Культуру організації формує ціла низка чинників, а саме:

- ідеальні цілі;
- пануючі ідеї та цінності;
- видатні діячі і рольові моделі;
- прийняті стандарти і правила;
- неформальні канали комунікації.

Формування культури організації має двосторонній характер. Це зумовлює, з одного боку, донесення до зовнішнього середовища внутрішнього клімату організації, а з другого – вплив на внутрішнє середовище суспільної думки, установок, правил, традицій.

Принцип системності є продовженням попереднього принципу, оскільки також орієнтує людей на свідомий вибір під час переходу від одного рівня культури до іншого. Завдяки цьому принципу впорядковується вся діяльність, пов'язана із формуванням культури організації. Всі поведінкові ролі мають бути чітко розписані, а правила, норми, приписи, інструкції, розпорядження своєчасно доведені до персоналу організації.

Оскільки ознаками системності виступають цілеспрямованість та алгоритмічність, то їх також можна віднести до принципів формування культури організації.

Принцип цілеспрямованості ґрунтується на загальноприйнятій тезі, що будь-яка діяльність повинна мати ціль і бути вмотивованою. Виходячи із поставленої цілі чи цілей, розробляють алгоритм їх досягнення.

Принцип алгоритмічності передбачає сукупність кроків, які необхідно зробити для досягнення бажаної цілі. Ця сукупність кроків повинна виконуватися за певними правилами і в логічній послідовності відповідно до означення алгоритму. Принцип алгоритмічності впорядковує всі дії і забезпечує успішну реалізацію цілей організації.

Принцип ресурсозабезпечення передбачає обов'язкове нормативне, інформаційне, кадрове, фінансове, організаційно-управлінське забезпечення всіх етапів процесу формування культури організації. Цей принцип реально сприяє в організації роботи і залежить від системи менеджменту в організації.

Принцип гармонійності доповнює всі попередні і має благородну місію-узгодити інтереси всіх дотичних до формування культури організації, а також інтереси всього персоналу організації. Завдяки принципу гармонійності досягається сприятлива атмосфера в організації, полегшується сприйняття нових змін, які синхронно відбуватимуться із організаційним розвитком.

Принцип прозорості також забезпечує гармонійність та чіткість виконання всіх процедур із формування культури організації, які протікають відкрито і демократично.

Принцип комплексності зв'язує воедино всі функції механізму і забезпечує системність проведення аналізу, планування й моделювання всіх робіт, пов'язаних із формуванням культури організації.

Принцип поєднання гнучкості й стабільності в умовах невизначеності є особливо важливим, хоч, на перший погляд, містить опозиційну ознаку. Стабільність культури організації визначається тими закономірностями, які необхідні для її розвитку і які є наслідком дії універсального закону розвитку.

Важливим принципом механізму формування культури організації в умовах обмеження ресурсів і кризових станів є принцип рівноваги, що характеризує зрівноваження мети і засобів, необхідних для її досягнення

Принцип синергетики, який набув особливої популярності з початку 80-х років XX ст, дозволяє встановити загальні закономірності формування культури організації в складних умовах нелінійності та недетермінованості

протікання процесів.

Завдяки принципу синергетики механізм формування культури організації набуває динамічного характеру, а сама культура сприяє у самоорганізації системи.

В умовах глобалізації особливої актуальності набувають принцип альтернативності та динамічності.

Принцип альтернативності дає можливість вибору, важливо тільки встановити критерії вибору та провести оцінку альтернатив з огляду результатів та витрат і часового інтервалу.

Принцип динамічності підкреслює мобільність й оперативність в прийнятті управлінських рішень та здійсненні всіх необхідних процедур із формування культури організації. Він також вказує на постійне оновлення і розвиток окремих елементів культури відповідно до змін зовнішнього середовища та інших чинників впливу.

Велику роль в інтелектуалізації суспільства відграють нові інформаційні технології, які розширюють пізнавальні можливості людини.

Нове інформаційне комунікативне середовище відкриває різноманітні можливості збільшення інтелектуального капіталу у соціально-економічному просторі. Формування культури організації сприяє тому, що з першого дня роботи в ній працівник має відчувати атмосферу доброзичливості, раціональності, доцільності у всьому, починаючи з вибору та розташування обладнання, робочих місць, меблів, закінчуючи режимом праці, який включає короткострокові перерви для відновлення психічної і фізичної енергії, що була витрачена за час роботи.

Аналіз впливу національних культур на ефективність діяльності здійснив голландський учений Г. Хофстеде. Визначивши культуру як колективне програмування людської свідомості, що формує реакцію працівників на події, що відбуваються на робочому місці, він провів дослідження 116 тисяч працівників компанії IBM в 40 країнах світу. У результаті йому вдалося виділити чотири основні характеристики систем цінностей національних культур, що впливають на взаємини як між організаціями, так і між працівниками:

1. Дистанція влади. Більша дистанція влади означає, що члени суспільства сприймають нерівність владних повноважень різних державних інститутів і людей як належне. Незначна дистанція влади означає, що члени суспільства налаштовані на рівність у повноваженнях.

2. Неприйняття невизначеності. Високий ступінь неприйняття невизначеності означає, що члени суспільства в умовах неоднозначності й двозначності відчують дискомфорт, тривогу, непевність, а отже, прагнуть до визначеності та стабільності. Низький ступінь неприйняття невизначеності свідчить про те, що члени суспільства терпимо ставляться до непередбачуваності, неясності й відсутності стійких структур.

3. Індивідуалізм і колективізм. Індивідуалізм означає що в суспільстві цінується вільна соціальна, структура, у якій кожна людина повинна піклуватися про себе сама. Колективізм, навпаки, свідчить про перевагу стійкої соціальної структури, члени якої контролюють один одного, а організація захищає інтереси своїх членів.

4. Мужність жіночість. Мужність означає прагнення членів суспільства до досягнень, героїзму, упевненості в собі. На перший план у них зазвичай поставлені високі результати праці та матеріальний успіх. Жіночість (фемінізм) відображає високу цінність стійких людських взаємин, спільної роботи, групового прийняття рішень, якості життя.

Виникає питання: які цінності характерні для України? Вважається, що для України характерна значна дистанція влади, високий ступінь неприйняття невизначеності, колективізм, середній ступінь мужності і жіночості одночасно.

Управління культурою організації здійснюється за допомогою таких заходів як: контроль за її станом з боку менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбір кадрів, що відповідають цій культурі, і відмова від тих, хто в неї не вписується; широке використання символіки, обрядів, ритуалів.

Ефективність взаємодії складових культури організації залежить від відповідності їх таким характеристикам:

- освоєння – культура не є біологічною рисою, а виступає результатом навчання й досвіду;
- причетності – люди, причетні до культури, є представниками визначених соціальних груп, що має бути враховано керівниками підприємства;
- наступності – культура передається від одного покоління працівників до кожного наступного;
- символізму – культура пов'язана з визначеними символами;
- моделювання – культура має певну систему, цілісність і власну структуру;
- адаптивності – культура ґрунтується на здатності людей

пристосовуватися до змін.

На сьогоднішній день, численні дослідження показали, що успішні організації відрізняються високим рівнем культури, що формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток духовності працівників організації і на благо зацікавлених сторін. Це ще раз доводить, що вплив культури на успіх і ефективність організації значний.

ТЕМА 7 РИЗИК ПРИ ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У процесі розробки і прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику менеджер стикається з необхідністю проведення аналізу існуючих ризиків, а також здійснення заходів, пов'язаних з уникненням, утриманням, передачею ризиків або зниження їх ступеня.

Для аналізу ризику потрібно, насамперед, швидка і достовірна інформація. В умовах більш жорсткої конкуренції, викликаній глобалізацією ринків, перемогу будуть здобувати не великі підприємства над малими, а динамічні над повільно реагують на зміну обстановки.

Аналіз ризиків поділяється на два взаємно доповнюють один одного види: *якісний*, головне завдання якого полягає у визначенні факторів ризику та обставин, що призводять до ризикових ситуацій, і *кількісний*, що дозволяє обчислити величину окремих ризиків і ризику проекту в цілому. Дослідження ризику доцільно проводити в наступній послідовності:

- виявлення об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на конкретний вид ризику;
- аналіз виявлених чинників;
- оцінка конкретного виду ризику з фінансових позицій, визначальна або фінансову спроможність проекту, або його економічну доцільність;
- встановлення допустимого рівня ризику;
- аналіз окремих операцій за обраним рівнем ризику;
- розробка заходів щодо зниження ризику при прийнятті управлінського рішення.

Після проведення аналізу ризиків у процесі розробки управлінського рішення використовуються спеціальні прийоми управління:

- уникнення ризику – ухилення від заходу, пов'язаного з ризиком;
- утримання ризику – залишення ризику за інвестором (припускаючи покриття можливих збитків за рахунок резервних коштів інвестора);

– передача ризику – передача відповідальності за ризик, наприклад, страхової компанії;

– зниження ступеня ризику – зменшення імовірності втрат і скорочення очікуваного їх обсягу.

Найбільш поширені прийоми для зниження ступеня ризику:

– диверсифікація;

– отримання додаткової інформації щодо ситуації прийняття рішення;

– лімітування за рахунок встановлення граничних сум витрат, продажу, кредиту;

– самострахування за рахунок створення натуральних і грошових резервних (страхових) фондів;

– страхування.

Страхування компенсує можливі помилки та стабілізує діяльність компанії. Страхування управлінських рішень базується на двох підходах:

– вартість або ціна підготовленого управлінського рішення;

– вартість можливих збитків при реалізації рішення.

Ризики утворюються від наступних процедур реалізації управлінського рішення: публік рілейшнз (РРО; вибір форми реалізації управлінського рішення; організація виконання; контроль; інформування; архівація даних про управлінському рішенні.

Причини появи незапланованих результатів по представленим процедур:

1) недостатній професіоналізм як самого розробника управлінського рішення, так і виконавців;

2) недостатня відповідальність виконавця;

3) організаційні негаразди;

4) спотворення, втрата інформації в базі даних і бази знань (інтелектуальної власності).

Крім того, ризик може виникнути сам по собі.

Правила і критерії прийняття рішень в умовах невизначеності.

Для вибору оптимальної стратегії в ситуації невизначеності використовуються різні правила і критерії.

Правило максимін (критерій Вальда)

Приймає рішення в цьому випадку мінімально готовий до ризику, припускаючи максимум негативного розвитку стану зовнішнього середовища і з огляду на найменш сприятливий розвиток для кожної альтернативи.

За критерієм Вальда особи, що приймають рішення, вибирають стратегію, що гарантує максимальне значення найгіршого виграшу.

Правило максимакс (критерій Лапласа)

У відповідності з цим правилом вибирається альтернатива з найвищим досяжним значенням оцінюваного показника. При цьому не враховується ризик від несприятливої зміни навколишнього середовища.

Великий недолік правил максимакса і максиміна - використання тільки одного варіанта розвитку ситуації для кожної альтернативи при прийнятті рішення.

Правило мінімакс (критерій Севіджа)

На відміну від максиміна мінімакс орієнтований на мінімізацію не стільки втрат, скільки жалю з приводу втраченого прибутку. Правило допускає розумний ризик заради отримання додаткового прибутку.

Критерій Гурвіца

У відповідності з цим правилом правила максимакс і максимін сполучаються зв'язуванням максимуму мінімальних значень альтернатив. Це правило називають правилом оптимізму - песимізму.

Правило Гурвіца застосовують, враховуючи більш істотну інформацію, ніж при використанні правил максимін і максимакс.

Таким чином, при прийнятті управлінського рішення в загальному випадку необхідно:

- спрогнозувати майбутні умови, наприклад, рівні попиту;
- розробити список можливих альтернатив;
- оцінити окупність всіх альтернатив;
- визначити ймовірність кожної умови;
- оточити альтернативи за обраним критерієм рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузмін. – Львів : Світ, 2005. – 294 с.
2. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч.-метод. комплекс / Г. Л. Монастирський, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 84 с.
3. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посібн. / Г. Л. Монастирський. – Київ : Знання, 2008. – 320 с.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підруч. / Г. Л. Монастирський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с.
5. Василенко О. П. Менеджмент організацій : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / О. П. Василенко, Г. О. Коваленко, О. О. Поліщук. – Умань : Видавець Сочинський, 2010.
6. Державне управління і менеджмент : навч. посібник / за ред. Одінцової Г.С. – Харків : Вид-во ХарРІ УАДУ «Магістр», 2002. – 492 с.
7. Дегтяр О. А. Державне регулювання розвитку соціальної сфери: концептуальні засади та практика: монографія / О. А. Дегтяр. – Харків : С.А.М., 2014. – 508 с.
8. Приходько В. В. Теорія організації : навч. посібник / В. В. Приходько. – Дніпро : НГУ, 2011.
9. Плахтій Т. Динамічні мережеві структури без керівного ядра / Т. Плахтій. – Режим доступу : <http://politiko.ua/blogpost32113>
10. Кіщак І. Т. Державне та регіональне управління : навч. посібник / І. Т. Кіщак. – Київ : Ілліон, 2013.
11. Писаревський І. М. Менеджмент організацій : навч. посібн. / І. М. Писаревський, Л. А. Нохріна, О. В. Познякова. – Харків : ХНАМГ, 2008.
12. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посібник / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – Київ : МАУП, 2007.

Навчальне видання

Т. В. Бельська

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

із дисципліни

«ТЕОРІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»

(для студентів магістратури

спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)

Відповідальний за випуск *М. М. Новікова*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *Т. В. Бельська*

План 2017, поз. 210 Л

Підп. до друку 26.12.2017 Формат 60 x 84/16

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 4,1

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.